



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Tema de tesis

**"ELABORACION DE UNA GUIA DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MAPRINA S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO"**

Tesis previa la obtención del título  
de Ingeniera en Administración de Empresas.

Autora: Ma. De Lourdes Morales B.

Directora: Ing. Fátima Mendoza.

Centro universitario: Quito

2008

Ing. Fátima Mendoza  
**DIRECTORA DE TESIS**

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis desarrollado por la egresada María de Lourdes Morales Bravo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, diciembre del 2008

Ing. Fátima Mendoza  
**DIRECTORA**

## **CESION DE DERECHOS**

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

Ma. De Lourdes Morales B.

120322426-4

## **AUTORIA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Ma. De Lourdes Morales B.

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño, dedico este trabajo a mi querido hijo Daniel, pilar de mi existencia, a mis padres, hermanos y tíos, quienes siempre cultivaron en mí el deseo de superación personal y profesional y nunca dejaron de apoyarme, así como también a todos y cada uno de mis amigos que estuvieron presentes en esta importante etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a los Directivos, personal docente y administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al señor Gerente y personal de la Empresa MAPRINA S.A. de la ciudad de Quito , por su gentil colaboración al proporcionar toda la información requerida para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Ing. Fátima Mendoza, por haber guiado y orientado acertadamente mi tesis.

Para finalizar, agradezco a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron y colaboraron, hasta la culminación de mi trabajo.

La autora

## OBJETIVOS

### GENERAL

***Elaborar una Guía de Administración de Talento Humano para la Empresa MAPRINA S.A., como propuesta técnica que permita optimizar los recursos, aumentar la competitividad y mejorar el desarrollo organizacional de la Empresa.***

### ESPECIFICOS

1. Conocer aspectos generales sobre la gestión y administración de los Recursos Humanos actual de la Empresa MAPRINA S.A.
2. Elaborar un Manual de Funciones aplicable en MAPRINA S.A., en el que conste: Area de trabajo, cargo, funciones específicas del cargo; destrezas, experiencia y formación requerida para el mismo, a quien reporta y número de puestos existentes en la Empresa.
3. Realizar un formato de Evaluación de Desempeño, tanto para el personal profesional como para el administrativo y operativo de la empresa, con las instrucciones respectivas para su correcta aplicación y matrices de calificación con las tablas de equivalencia de los resultados obtenidos.
4. Efectuar un formato para Base de Datos, que podría ser implementado en la empresa MAPRINA S.A.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa MAPRINA S.A., esta ubicada en el sector norte de Quito, fue constituida como sociedad anónima el 4 de mayo de 2001.

De acuerdo con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), la actividad económica principal es la venta al por mayor y menor de materiales reciclados.

Su objetivo empresarial se orienta a comprar materia prima reciclable como: papel, cartón, periódico, pvc, aluminio, cobre, entre otros, con la misma atención y servicio para todo tipo proveedores y realizar un semi proceso de los mismos, para enviarlos a las fábricas papeleras, de plástico y de fundición, ubicadas a nivel nacional e internacional, precautelando el medio ambiente y generando fuentes de empleo de forma directa e indirecta.

El posicionamiento de MAPRINA S.A. en el mercado del reciclaje en el transcurso de estos años ha sido vertiginoso, a pesar de la inestabilidad económica vivida en los últimos tiempos; y hoy se constituye en una empresa líder en el sector; sin embargo su estructura organizativa y de manejo de personal no ha evolucionado de acuerdo a las necesidades de crecimiento, lo que le ha ocasionado problemas estructurales organizativos, especialmente en el manejo y gestión del talento humano.

La presente propuesta pretende brindar a la empresa una guía para la gestión del Talento Humano, en virtud de lo cual se ha estructurado éste trabajo en tres capítulos, que en forma organizada se presenta a continuación:

CAPITULO I: Aspectos Generales; en éste capítulo se expone la sustentación teórica del manejo del talento humano dando un óptica amplia y actual especialmente en temas relacionados con: la gestión del recurso humano su presente y futuro; desarrollo de una filosofía propia del talento humano; teoría de las expectativas; la motivación, los procesos de reclutamiento, selección del personal, entre otros aspectos importantes.

CAPITULO II: Situación de la empresa MAPRINA, aquí se realiza un diagnóstico sobre la empresa, principalmente en aspectos tales como: constitución legal, estructura orgánica funcional; establecimiento de la misión, visión, valores, cultura organizacional, políticas y estrategias; además de evaluar el manejo de los recursos humanos en la empresa.

CAPÍTULO III: Guía de la Gestión del Talento Humano, es una propuesta basada en la sustentación teórica del capítulo uno y en el análisis de la situación real de la empresa MAPRINA S.A., respaldada por el diagnóstico realizado en el capítulo dos.

Básicamente establece los mecanismos y procesos que la empresa MAPRINA S.A., debería emplear para que el reclutamiento, selección y contratación de su personal, se realice de manera adecuada, incluye el diseño de puestos sobre la base de la elaboración de un Manual de Funciones, con el que no contaba la empresa previamente.

Además de establecer un protocolo para la evaluación del desempeño, compensación al personal desde un enfoque motivacional; también se establece la propuesta de un sistema de capacitación, realizado en base a una encuesta dirigida al personal para determinar las prioridades de cursos, relativas a sus puestos de trabajo, como una forma de mejorar su productividad y motivación, así como también incluye un formato de base de datos, entre otros aspectos importantes.

Finalmente se elaboró las conclusiones y recomendaciones más significativas sobre esta investigación y propuesta realizada para la empresa MAPRINA.

# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: PRESENTE Y FUTURO**

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para las actividades de servicio, operativo de apoyo, etc., lo que provoca el aumento del número de personas que integran una organización, lo cual genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, además las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales.

En lugar de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en quienes los atienden, los asesoran y saben como satisfacerlos e incluso encantarlos. Por lo que las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial.

En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos como utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja competitiva que una empresa dispone frente a los competidores del mercado. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

El contexto de la gestión del recurso humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en organizaciones o empresas, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tienen en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Creer en la vida y tener éxito, casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que le dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. En definitiva las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

Bajo éste esquema es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Estas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se ha empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a personas que trabajan en las organizaciones.

Muchas organizaciones clasifican actualmente a los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en oficinas y en las fábricas, respectivamente.

Hasta hace poco tiempo, la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, porque se creía que los objetivos organizacionales (por ejemplo, lucro, productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos físicos y financieros, reducción de costos) eran incompatibles con los objetivos de las personas (por ejemplo, mejores salarios y beneficios, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo, desarrollo y progreso personal).

La solución empleada era del tipo ganar-perder; una parte tomaba todo, la otra quedaba sin nada. En una situación de recursos limitados y escasos, si una parte gana más, es a costa de la otra, lo cual es sin duda una solución limitada, estrecha y de poca visión. Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, se debe canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales y de este modo, se beneficien ambas partes. En la actualidad se busca el modelo “ganar- ganar,” la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

La tendencia futura es que las organizaciones estén ampliando su visión y actuación estratégica. Este proceso productivo se realizará con la participación conjunta de diversos “socios”, cada uno de los cuales contribuiría con algún recurso. Los proveedores contribuirán con materias primas, insumos, servicios y tecnología. Los accionistas que contribuyen con capital e inversiones que constituiría el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuirían con conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización.

Este esquema estaría reemplazando lo que las organizaciones privilegiaban a los socios capitalistas de la empresa, por que hasta hace poco tiempo únicamente los accionistas e inversionistas eran lo más privilegiados en la distribución y apropiación de los resultados organizacionales. Esta asimetría estaría sustituyéndose por una visión sistémica e integral de todos los socios del negocio, ya que todos son indispensables para el éxito de la empresa. Sin embargo el socio más involucrado de la organización debería ser el empleado, por que está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

**➤ ¿POR QUÉ LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO ES IMPORTANTE?**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"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"<sup>1</sup>

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos de ellos desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

## **➤ DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA PROPIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

---

<sup>1</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, México, Edit. Prentice Hall,2001,p. 225

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

## **1.2. PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

"La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo".<sup>2</sup>

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planeación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO Adalberto, Gestión del Talento Humano, Colombia, Edit. Mc Graw Hill, 2004,p.321.

en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

### ➤ **ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.**

El análisis de las necesidades en el nivel de la organización comprende el examen de las direcciones generales de la organización y la necesidad por determinar el ajuste de la formación. La "organización del aprendizaje" se cataloga como una clave para la competitividad, la flexibilidad y la elevación de los niveles de vida. Mientras no haya un consenso en el significado exacto de la organización del aprendizaje, muchos estarán de acuerdo en que dicha organización abundará en incertidumbre, le dará poder a los directores medios, constantemente se esforzarán en mejorar y fomentará la lealtad colectiva. La organización del aprendizaje proporciona ejemplos de necesidades a nivel organizacional que podrían dirigirse por medio de la formación. Se puede categorizar las necesidades a nivel organizacional como mantenimiento, eficiencia y cultura de la organización.

El mantenimiento de la organización pretende asegurar un abastecimiento estable de habilidades. Se relaciona estrechamente con la planificación del empleo y la planificación de la sucesión. Los desequilibrios de las habilidades pueden iniciar una necesidad de formación para preparar a los individuos a cambiar a nuevas tareas de empleo o a tomar roles rediseñados.

La eficiencia de la organización se relaciona con la eficiencia objetiva en el modelo de diagnóstico. Las ganancias, los costos laborales, la calidad del producto y otras medidas podrían significar brechas que la formación puede estrechar. En efecto, una razón importante para aumentar la formación en muchas organizaciones es que la fuerza de

trabajo existente debe adquirir habilidades para tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en equipo y mostrar otros comportamientos en apoyo a la "calidad".<sup>3</sup>

La cultura de la organización refleja el sistema de valores o la filosofía de la organización. Al examinar este factor, se puede identificar las áreas en donde la formación puede ayudar a aclarar o a lograr la aceptación de los valores entre los empleados.

## ➤ SELECCIÓN Y DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

"El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en conocimientos, habilidades, creencias, actitudes o comportamientos".<sup>4</sup>

El aprendizaje se define en forma amplia e incluye mucho más que la simple capacidad para afirmar hechos o nuevos conocimientos. Antes de que se lleve a cabo la información, deben existir ciertas condiciones previas para que se logre el aprendizaje. Al diseñar los programas de formación es preciso establecer tales condiciones previas.

### **a) Habilidad del alumno para aprender**

Los individuos ingresan a la formación con diferentes experiencias, grados distintos de familiaridad con el material y diversas capacidades físicas y mentales. Las personas encargadas del diseño de la formación deben asegurarse de que sus demandas se ajusten a las habilidades del alumno. Es probable que la formación que sea muy difícil o muy fácil resulte muy poco efectiva. La inteligencia general u otras habilidades pueden predecir el desempeño posterior, pero las habilidades que contribuyen al desempeño difieren de acuerdo con la etapa del proceso de aprendizaje en que se encuentren los alumnos. Ponerlos a prueba antes de empezar la formación puede ayudar a asegurar que logren buenos resultados. Se ha demostrado que las pruebas de muestras de trabajo pueden pronosticar la disposición a la formación, aunque se pronostica mejor esta disposición a corto plazo que a largo plazo.

### **b) Motivación del alumno por aprender**

Incluso los alumnos más hábiles no aprenderán a menos que se encuentren motivados para hacerlo. Los factores que afectan la motivación del alumno incluyen el establecimiento de metas, el refuerzo y las expectativas.

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 323.

<sup>4</sup> CHIAVENATO Adalberto, *Administración en los Buenos Tiempos*, Bogota, Edit, Mc Graw Hill, p119

Establecimiento de metas. Los modelos para el establecimiento de metas postulan que las metas o intenciones conscientes de los individuos regulan sus comportamientos. Entonces, el trabajo del formador es lograr que los alumnos adopten o asimilen las metas de formación del programa. Kenneth Wexley y Gary Latham identifican tres puntos clave en la motivación del alumno<sup>5</sup>:

a.- Los objetivos del aprendizaje del programa deben comunicarse al principio y en varios puntos estratégicos durante el programa.

b.- Las metas deben tener la suficiente dificultad para que constituyan un reto adecuado para los alumnos y de esta manera, permitirles que sientan satisfacción cuando las alcancen, pero no deben ser tan difíciles que no se puedan lograr.

c.- La meta final del programa completo debe complementarse con submetas (pruebas de trabajo, cuestionarios, periódicos), a fin de mantener los sentimientos de logro y motivarlos a que se preparen para el próximo obstáculo.

### **c) Refuerzo**

Según la teoría del refuerzo, la frecuencia de un comportamiento se encuentra influida por sus consecuencias. Se puede configurar el comportamiento reforzando progresivamente los acercamientos al comportamiento deseado. Es necesario administrar el refuerzo tan pronto como se logre el comportamiento deseado. Cuanto más familiarizado esté un formador con un grupo de alumnos, más probable será que los refuerzos puedan adaptarse a los alumnos.

### **➤ TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.<sup>6</sup>**

En la teoría de las expectativas se afirma que los individuos están motivados a elegir el comportamiento alternativo que es más probable que tenga las consecuencias deseadas. Hay dos aspectos en la expectativa: primero, el alumno debe creer que al mejorar sus habilidades o conocimientos tendrá resultados valiosos; segundo, el alumno debe creer que participar en el programa de formación puede hacer que mejoren sus habilidades y conocimientos y, por tanto, que se aprecien sus resultados. Esto puede parecer obvio, pero la gente que ha estado desempleada por largo tiempo no suele tener estas expectativas; no esperan que el esfuerzo dedicado a aprender nuevos comportamientos en un programa de formación pueda conducirlos a conseguir empleos significativos. Los formadores no deben suponer que los alumnos cuentan con percepciones precisas acerca de las contingencias de

---

<sup>5</sup>ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, México Edit, Prentice Hall,p.177

<sup>6</sup> Ibíd.,p.221

recompensa. Se les debe decir a los alumnos qué resultados se pueden esperar si se lleva a cabo de manera satisfactoria el programa de formación.

#### **a) Práctica activa**

Para lograr el máximo aprendizaje, es necesario que haya una práctica activa de las habilidades que vayan a adquirirse. La práctica debe continuar más allá del punto en donde las tareas puedan realizarse con éxito repetidas veces. Las sesiones de práctica distribuidas (divididas en segmentos) son más efectivas que las prácticas en masa, un hecho ignorado a menudo en los programas de formación a causa de la conveniencia.

#### **b) Conocimiento de los resultados**

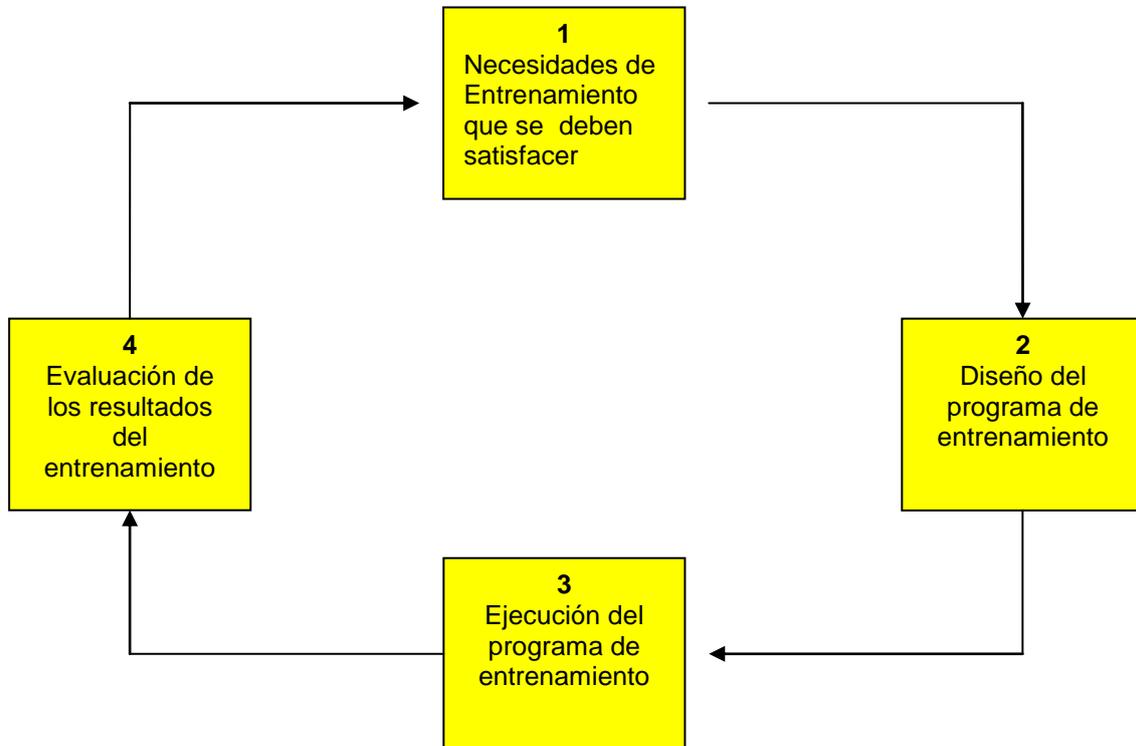
Imagine que se está aprendiendo a jugar boliche y que una cortina impide observar si la bola derriba algunos pines. Si desconoce el resultado de sus intentos, será muy difícil mejorar. Los errores se eliminan más rápido cuando los alumnos reciben retroalimentación acerca de sus éxitos o fracasos.

Dicha retroalimentación puede recibirse de la tarea misma o bien de los formadores o los modelos de roles. Es importante que se proporcione la retroalimentación en forma inmediata a las acciones que provocan los resultados, de manera que los aprendices puedan relacionar sus acciones con los resultados.

Así mismo, la retroalimentación debe ser precisa, pues se ha demostrado que, en ausencia de retroalimentación, los aprendices intentarán lograr más consistencia, aunque esto provoque que se equivoquen con más frecuencia. El siguiente cuadro muestra un modelo de evaluación de la capacitación.

## ***Proceso de Evaluación de la Capacitación***

**GRÁFICO No. 1.1**



FUENTE: IDALBERTO CHIAVENATO, GEESTION DEL TALENTO HUMANO, EDIT. MC GRAW HILL, 2004, PAG. 309.

### **c) Retención.**

Con el fin de utilizar la formación, ésta se debe retener lo suficiente para aplicarse en situaciones de trabajo reales. La cantidad de retención depende de: (1) qué tan bien se aprendió la tarea y repetirla incluso después de alcanzada la destreza mejora la retención; (2) el significado del material, el cual puede mejorarse al demostrar constantemente cómo se relaciona la formación con el trabajo de los alumnos, o al proporcionar estructuras organizadas; (3) la cantidad de interferencia, ya sea de conocimientos previos que contradigan la formación o de eventos subsecuentes que distraigan o debiliten la formación; (4) los motivos o las percepciones que pueden ocasionar que evitemos recordar aspectos desagradables.

### **d) La transferencia entre la formación y el trabajo**

Cuando se forma para los comportamientos en el trabajo, es muy importante que el aprendizaje mostrado durante la formación se transfiera y utilice en situaciones de trabajo reales. La transferencia es mayor cuando se requieren las mismas tareas y responsabilidades tanto para la formación como para el trabajo, la transferencia es mínima cuando la tarea de la formación y el tipo de respuestas requeridas son diferentes a las del trabajo. La transferencia se encuentra influida por el diseño de la formación, las características del alumno y el ambiente de trabajo. Así mismo, la resistencia activa o el resentimiento en la situación de trabajo pueden inhibir la transferencia.

El compromiso de la alta dirección con la formación y su transferencia al trabajo puede ayudar a reducir al mínimo estos problemas.

### ➤ **EL AMBIENTE DE LA INSTRUCCIÓN Y LOS INSTRUCTORES**

Es obvio que las características del ambiente de la instrucción y de los instructores afectan la eficacia de la formación.

**El ambiente de la instrucción.** Las investigaciones indican que el ambiente de la instrucción puede diseñarse a partir de nueve aspectos básicos<sup>7</sup>:

- 1.- Obtener la atención.
- 2.- Informar a los aprendices acerca de los objetivos.
- 3.- Recordar los requisitos en forma estimulante.
- 4.- Presentar el material que motive la formación.
- 5.- Proporcionar la orientación al aprendizaje, como son las indicaciones verbales, sugerencias y el contexto.
- 6.- Fomentar el desempeño, como pedir la solución a un problema.
- 7.- Proporcionar retroalimentación.
- 8.- Estimar el desempeño.
- 9.- Aumentar la retención y la transferencia, proporcionando una gran cantidad de ejemplos o problemas.

### ➤ **LA PREPARACIÓN DEL INSTRUCTOR.**

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*,222-223.

Es importante que el instructor esté bien preparado y deben asegurarse de haber realizado lo siguiente:

- 1.- Dar difusión al programa.
- 2.- Informar a todos acerca del tiempo, el lugar y los planes.
- 3.- Organizar las instalaciones.
- 4.- Verificar los requisitos físicos como asientos, comida y provisiones.
- 5.- Asegurar el equipo necesario y que funcione de manera adecuada.
- 6.- Establecer los objetivos de la formación.
- 7.- Estudiar el plan de lección para anticiparse a las respuestas del grupo y preparar experiencias, ejemplos e historias.
- 8.- Inculcar entusiasmo personal por el tema.

Aunque esto parece obvio, es probable que se recuerde haber impartido o asistido a una clase que no se concluyó satisfactoriamente, porque se omitió alguno de estos puntos.

## ➤ **ELECCIÓN DEL CONTENIDO DE LA FORMACIÓN**

### **a) Áreas comunes del contenido de la formación.**

La formación de habilidades para ejecutivos, directores y profesionales técnicos es lo más común, mientras que quienes se encuentran cerca del inicio de la escalera jerárquica suelen recibir menos atención por parte del departamento de formación. Esto no significa que no se forma a los empleados de producción, sino que se les forma de maneras que están fuera del presupuesto de formación formal de la organización. Las habilidades que pertenecían a los directores o profesionales técnicos pueden convertirse en fundamentales para un trabajo de producción efectivo.

### **b) Orientación.**

A menudo la primera experiencia de formación de los nuevos empleados es su orientación hacia su nuevo empresario. Podría preguntarse por qué se analiza este punto. La orientación empieza antes de que la persona ingrese a la organización, ya que las actividades como el reclutamiento, las entrevistas previas de trabajo, las entrevistas de selección y otras actividades de reclutamiento y selección envían señales a los empleados potenciales. Sin embargo, la razón por la que se analiza esto aquí es que la orientación incluye el aprendizaje, así como abandonar ciertos valores, actitudes y comportamientos

conforma el reclutado aprende las metas de la organización, los medios para lograrlas, las responsabilidades básicas del puesto de trabajo, los comportamientos de trabajo efectivos y las reglas laborales.

### **c) Desarrollo de la dirección.**

Las habilidades para ejecutivos y directores se enseñan más comúnmente por medio de programas de formación formales, aun cuando muchas de estas habilidades se aprenden también mediante las experiencias en el puesto de trabajo. A menudo estas habilidades son menos observables, y el director que se está formando asume una gran responsabilidad para desarrollarlas.

## **➤ ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS PARA IMPARTIR INFORMACIÓN.**

### **a) Formación en el lugar de trabajo.**

La mayor parte de la formación se imparte en el lugar de trabajo, sobre todo en el caso de empleados a nivel no directivo. De hecho, es probable que la formación en el lugar de trabajo se utilice más que la formación fuera de éste; a menudo es informal y raras veces aparece en las estimaciones formales de las actividades de formación.

En un programa típico de formación en el lugar de trabajo, se ubica al alumno en una situación laboral real, en donde un trabajador experimentado o un supervisor demuestran el trabajo y los trucos del oficio. Con la formación en el lugar de trabajo se evitan las principales dificultades de la formación fuera de éste: falta de relevancia y refuerzo en la situación real de trabajo.

Aunque en la situación de trabajo la formación suele requerir escasos recursos de formación y se da de manera más natural, también tiene sus riesgos. Los trabajadores novatos pueden dañar la maquinaria, producir con calidad deficiente, molestar a los clientes y desperdiciar material. Se puede tomar precauciones rigurosas para no poner en peligro la seguridad de los demás empleados.

### **b) Conferencias.**

Las conferencias consisten en que un instructor presente el material a un grupo de aprendices. Éste es el enfoque que prevalece en las escuelas y en la mayor parte de los programas de formación industrial. El desarrollo e impartición de las conferencias es relativamente económico y éstas pueden resultar efectivas al proporcionar conocimientos reales en forma rápida y eficiente. Sus desventajas son la naturaleza unilateral de la comunicación; la indiferencia a las particularidades del aprendiz en su estilo, capacidad e

interés, y la falta de retroalimentación para el aprendiz. Muchas de estas dificultades se pueden superar con una conferencia competente que combine de manera efectiva la discusión en la sesión de aprendizaje. Así mismo, la instrucción uno a uno, en la cual un instructor se entrevista con un aprendiz a la vez, puede superar muchas de estas desventajas. Las pruebas con respecto a la efectividad de las conferencias son escasas en comparación con otras técnicas, pero su familiaridad y bajo costo ayudan a evitar que se les descarte, sólo por ser menos excitantes o elaboradas que otras técnicas.

### **c) Técnicas audiovisuales**

En este grupo se incluyen las grabaciones, las películas y las diapositivas que pueden distribuirse a los aprendices y usarse en forma independiente o junto con otros métodos de formación. La creciente facilidad en el uso y la disminución en los precios de las cámaras de video y los sistemas de audio hacen posible que las organizaciones produzcan sus propios videos de formación a precios relativamente bajos. Los videos con calidad profesional son más costosos, pero pueden tener más atractivo e impacto.

La ventaja de las técnicas audiovisuales es su capacidad para brindar con rapidez una formación consistente a una gran cantidad de individuos, sin estar constreñidos por los límites de tiempo del instructor o por los requisitos de contar con los instructores y los aprendices en el mismo sitio. Las técnicas audiovisuales producidas a nivel profesional pueden generar también más atención y participación, siempre y cuando se construyan bien. Una vez producidas, las películas, las diapositivas y las grabaciones, su distribución resulta menos costosa.

## **1.3. LA MOTIVACIÓN**

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar que es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que a fin de que el personal se sienta motivado, deberán estar también razonablemente convencidos de que tiene la capacidad para obtener la recompensa.

Víctor Vroom desarrolló una teoría de las expectativas para la motivación que toma en consideración las expectativas de éxito de la persona. Básicamente afirma que la motivación ocurrirá si suceden dos cosas<sup>8</sup>:

- Si la valencia o valor del resultado particular es muy elevado para la persona.
- Si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado.

La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan, muchas si lo hacen.

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

#### **1.4. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS.**

Un **modelo de competencias** es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados

Aplicar las competencias en la GTH se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

---

<sup>8</sup> HELLRIEGEL Lorry, Administración un Enfoque por Competencias, México. Edit. Thomson Learning, 2002,p.393

Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias más "suaves" asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GTH por competencias.

La gestión del talento humano por competencias parte del desarrollo de un marco referencial o modelo de competencias.

En esta instancia se entienden las competencias como la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización.

El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona independientemente del área o nivel donde se encuentre, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

Para realmente trabajar por competencias, la empresa requiere de un marco de referencia, explícito y apoyado por todos los niveles de la organización.

Los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son:

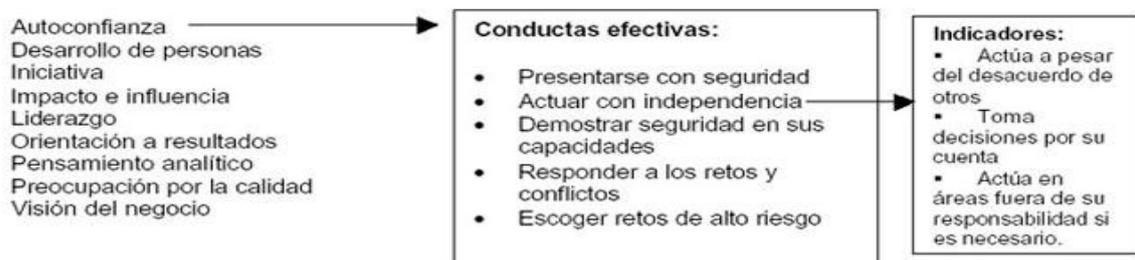
- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos
- Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo
- Concebir y adoptar los principios y estructura de la GTH
- Elaborar su modelo de competencias
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la GTH

Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas. Al efecto las empresas disponen de un abanico de posibilidades, existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias; hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos a elección de las directivas empresariales. Algunos incluso defienden la idea del protagonismo único de la dirección en la definición de las competencias para la GTH.

### Un ejemplo de un marco de competencias:

Competencia general (esta vez definida para un cargo en la empresa): Supervisar efectivamente la producción.

GRÁFICO No.1.2.



FUENTE: HELLRIEGEL Lorry, Administración un Enfoque por Competencias.

#### 1.4.1. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO<sup>9</sup>

El Análisis de Puestos es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

El análisis de puestos incluye la recogida, análisis e interpretación de información relacionada con los puestos de trabajo que pueden ser utilizados para una amplia variedad de propósitos.

La metodología que empleamos compone un sistema comprensivo que facilita información relevante para:

- Selección de personal.
- Promoción y desarrollo de carreras.
- Valoración y clasificación de puestos.
- Descripciones de puestos.

<sup>9</sup> CROSBY, Philip B., GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD, Madrid-España 1996

- Catálogos de puestos y relaciones de puestos de trabajo (RPT).
- Formación y entrenamiento.
- Compensación.
- Evaluación del rendimiento.

#### **1.4.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL<sup>10</sup>**

El proceso de Reclutamiento implica la afinidad de candidatos potenciales calificados para desempeñar un puesto dentro de la empresa, de modo consecuente con su respectiva selección y contratación. El proceso de selección es de importancia pues de este depende el nivel del recurso humano para desenvolverse eficientemente en beneficio de la empresa, por tal razón la selección debe implementarse tomando en cuenta algunos aspectos como:

- El mercado, sus características y requerimientos
- Volumen de operaciones
- Características de atención y servicio al Cliente

Se debe entender que la selección de personal no termina cuando se contrata al individuo sino que esta comprende un proceso continuo para optimizar todo el ambiente laboral.<sup>11</sup>

En el proceso de selección la empresa elige entre una lista de aspirantes a la persona o personas que mejor satisfacen los criterios establecidos para la posición en cuestión, teniendo en cuenta las condiciones medioambientales y financieras vigentes.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> CROSBY, Philip B., GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD, Madrid-España 1996

<sup>11</sup> AGUIRRE, Sabada, ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES, Madrid-España 1999

<sup>12</sup> CROSBY, Philip B., GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD, Madrid-España 1999, p.234

### 1.4.3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.<sup>13</sup>

La capacitación es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual y futuro del empleado. A continuación algunos puntos específicos relativos a la capacitación que conviene tener en cuenta:

**Capacitación:** proceso que modifica la conducta de los empleados, facilitando el logro de los objetivos de la empresa.

**Desarrollo:** Adquisición de conocimientos y habilidades que pueden aplicarse en el presente y futuro.

**Programa formal de capacitación:** Esfuerzo de la dirección para la formación de sus empleados, implicando programas de gestión de calidad.

**Aprendizaje:** Acto mediante el cual las personas adquieren aptitudes, conocimientos y habilidades, cuyo resultado es el cambio permanente en sus conductas.

### 1.4.4. VALORACIÓN DE PUESTOS<sup>14</sup>

La valoración de puestos es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado. Esencialmente la valoración establece la contribución relativa de los puestos de trabajo a la organización. La valoración es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos con el fin de situarlos en un orden jerarquizado, que sea la base del sistema de remuneración.

Para la valoración de los puestos de una organización es importante:

- Analizar los documentos existentes sobre el sistema de remuneración, la política para la creación de nuevos puestos y la estructura de puestos y departamentos existentes en la organización.
- Llevar a cabo la descripción de puestos de trabajo, reuniendo las distintas descripciones en un Catálogo de Puestos de Trabajo.

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p.235

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p.237-238.

- Elaborar el Manual de Valoración cuya aplicación permitirá la puntuación de los puestos de trabajo.
- Llevar a cabo la valoración de puestos. Esta valoración es comúnmente dirigida por un "comité de valoración" cuyos miembros son representativos de los distintos niveles y departamentos de la organización. Así se pretende alcanzar el máximo consenso en el resultado final.
- Analizar la estructura salarial de la organización, asesorando en las medidas a adoptar para conseguir un sistema retributivo equilibrado y racional.

En la valoración de puestos de trabajo, se aplican distintos métodos en función de las características y necesidades de la organización.

## **1.5. MARCO JURÍDICO QUE RIGE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

El marco jurídico que acoge al recurso humano en el Ecuador está en términos generales como Derecho al trabajo, amparado en la Constitución y en términos particulares en la Legislación Laboral que lo recoge en respectivo Código de Trabajo.

Derecho Laboral o del Trabajo es el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, cualesquiera que sean sus modalidades y condiciones, y la de los artesanos con sus contratistas y con sus operarios y aprendices, así como las relaciones de todos y cada uno de éstos con el Estado y con órganos creados por éste para prever de protección y tutela al trabajo<sup>15</sup>

En base a este concepto se puede deducir que el Derecho Laboral o del Trabajo, regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, cualesquiera que sean sus modalidades y condiciones.

La empresa MAPRINA S.A. cumple con el Código de Trabajo, especialmente en cuanto se refiere:

- Modalidades de contratación

---

<sup>15</sup> RIPALDA ORTIZ Fernando, Legislación Laboral, Quito, Edit. Universidad Central Ecuador, 2004,p.23.

- Sistema de Remuneraciones
- Jornadas de Trabajo
- Períodos de Descanso
- Obligaciones del Empleador
- Suspensión y terminación del contrato individual de trabajo

La empresa firma contratos individuales de trabajo con sus empleados de acuerdo a las estipulaciones de la Ley en cuanto se refiere:

- Acuerdo entre las partes
- Prestación de servicios lícitos y personales
- Relación de dependencia y subordinación
- Pago de remuneración.

La estabilidad que ofrece la empresa es de 1 año de acuerdo con el Art. 14, Inciso 1 del Código de Trabajo.

La jornada ordinaria común, tiene una duración máxima de 8 horas conforme a la Ley (Art. 14, Inciso 1 Código Trabajo).

#### **1.5.1. CUMPLIMIENTO DE LAS HORAS DEL TRABAJO.**

El horario de trabajo es de 8 horas de trabajo, con una hora de receso entre la jornada matutina y el de la tarde:

HORARIO MATUTINO: 08 h00 a 12 h00

HORA DE RECESO: 12 h00 a 13h00

HORA EN LA TARDE: 13 h00 a 17 h00

De requerir el trabajo fuera de este horario la empresa aplicará las disposiciones legales al respecto:

**HORAS NOCTURNAS CON EL 25% DE RECARGO:** Son las que se trabajan hasta un máximo de 8 horas durante la jornada nocturna.

HORAS SUPLEMENTARIAS, CON EL 50% DE RECARGO: Son las que exceden a las horas obligatorias de labor (8 horas diarias) y se trabajan entre las 18 h00 hasta las 24 h00.

HORAS SUPLEMENTARIAS CON EL 100% DE RECARGO: Son las que exceden a las horas obligatorias, y se trabajan entre las 00h01 hasta las 06h00; así como durante los sábados, domingos y días festivos.

La empresa MAPRINA cumple también con el Artículo 97, Inciso 1 del Código de Trabajo, y Artículo 35, Numeral 8 de la Constitución Política. En donde los empleadores deben reconocer en beneficio de sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas de la empresa en forma anual.

La empresa reconoce otros beneficios sociales tales como:

- Décimo Cuarto Sueldo
- Décimo Quinto Sueldo
- Vacaciones.

De acuerdo a los Artículos 69-111-117 del Código de Trabajo.

### **1.5.2. CUMPLIMIENTO DE LA LEY DE SEGURIDAD.**

Las empresas requieren realizar el siguiente trámite ante el Instituto de Seguridad Social IESS:

- Solicitar su Cédula de Inscripción Patronal.
- Notificar al IESS las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo, de las enfermedades profesionales y demás condiciones de trabajo de los asegurados.
- Además, los trabajadores que denunciaren por su cuenta, la falta de afiliación o el incumplimiento de las demás obligaciones patronales con el IESS, tendrán

garantizada su estabilidad en la empresa durante dos años, siempre que la denuncia estuviere fundada. En cambio la denuncia infundada será causa para que el patrono pueda dar por terminado el contrato de trabajo, previo del visto solicitado en forma legal.

## **1.6. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La Planeación del Recurso Humano, es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serian necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más<sup>16</sup>.

Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

### **a) Propósitos:**

- Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización.
- Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- Organizar los programas de capacitación de empleados.

---

<sup>16</sup> Werther B. William, Jr. Administración de Personal y recursos humanos, México, Editorial McGrill, 2000, p.156.

## **b) Ventajas:**

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal mas capacitado.

Una organización de tamaño reducido también puede lograr estas ventajas, pero su mejoría en efectividad puede resultar considerablemente menor debido a la escala más reducida de sus operaciones. De hecho, las ventajas de la Planeación de Recursos Humanos.

## **c) Fuentes internas y externas de la demanda de recursos humanos.**

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La mayor parte, de las compañías evalúa sus necesidades futuras en este campo.

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso cambios en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen tanto en los planes a corto como a largo plazo.

## **d) Causas de la demanda de recursos humanos**

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización y en la fuerza de trabajo, lo que a su vez influye en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos factores están dentro del área de control de la organización, en tanto que otros no lo están, como se ilustra en el siguiente cuadro.

## **CAUSAS DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS A FUTURO**

### **CUADRO No.1.1.**

Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores Sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y Producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

Fuente: Werther B. William, Jr. *Administración de Personal y recursos humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, 2000, p.156.

#### e) Desafíos externos.

Los cambios que ocurren en el entorno en el que la organización existe y funciona son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.

- Los factores de carácter social, incluso los de naturaleza política o legal, son un poco más difícil de predecir, pero sus implicaciones no siempre son claras. En otros casos el efecto que tendrán sobre la organización es obvio.
- Los cambios tecnológicos son muy difíciles de predecir, pero con mucha frecuencia pueden alterar de manera radical todos los planes de recursos humanos de la organización.

Por ejemplo, muchas personas consideraron que la aparición e introducción de las computadoras en las sociedades latinoamericanas tradicionales provocarían desempleo masivo.

Por el contrario, las computadoras han creado miles de empleos en casi toda el área. Las computadoras, sin embargo, no crearon empleos uniformes a todos los niveles; afectaron de modo adverso ciertas áreas, como las de contabilidad, en tanto que incrementaron la oferta en otras, como los departamentos de servicios de comunicación por Internet.

#### f) Decisiones de la organización.

- **Planes estratégicos.** Una organización responde a los cambios que percibe en su entorno tomando decisiones que alteran y modifican sus planes estratégicos. Dichos planes establecen objetivos como las tasas de crecimiento y penetración del mercado o la preparación y el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Para alcanzar objetivos a largo plazo los gerentes y directivos de la empresa, junto con sus

especialistas de recursos humanos, deben diseñar planes de recursos también a largo plazo.

- **Presupuestos.** A corto plazo, los planificadores pueden formular sus acciones mediante *presupuestos*, que generalmente tienen validez de uno o dos años. Las organizaciones reflejan sus prioridades y objetivos en el campo de recursos humanos mediante los incrementos o recortes de presupuesto.

Los estimados y ventas de producción no son tan exactos como los presupuestos, pero pueden constituir indicadores rápidos de cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

- **Nuevas operaciones, líneas o productos.** El inicio de nuevas actividades dentro de la organización significa también el cambio en las características de los planes de recursos humanos. Cuando se genera internamente una nueva operación en una organización, el tiempo necesario para poner en marcha todo el programa puede ser suficiente para diseñar planes de recursos humanos. Una fusión de dos empresas, por ejemplo, puede llevar a una reorganización total, así como a cambios fundamentales en el diseño de puestos. Estas reorganizaciones pueden modificar profundamente las necesidades de recursos humanos de las compañías.

**g) Factores de la fuerza de trabajo.** La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores tales como:

- Jubilaciones
- Renuncias
- Embarazos
- Enfermedades
- Despidos
- Muertes
- Licencias

Cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe realizar, teniendo en cuenta siempre los nuevos factores que pueden apuntar a la convivencia de cambiar las practicas del pasado.

## **CAPITULO II**

### **SITUACIÓN DE LA EMPRESA MAPRINA S.A.**

#### **2.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa MAPRINA S.A., esta ubicada en la calle Eloy Alfaro N68-230 y de los Aceitunos, parroquia Cancelén, cantón Quito, Provincia Pichincha, cuyo Representante Legal es el Econ. Felipe Bravo, constituida como sociedad anónima el 04 de mayo de 2001.

De acuerdo con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), la actividad económica principal es la venta al por mayor y menor de materiales reciclados, (VER ANEXO 1).

El 11 de octubre de 2006 recibió por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, el certificado de Gestor Tecnificado de Residuos Nro. 006-GTR, según resolución Nro. A-065 de calificación de Gestores Ambientales de Residuos, con el cual está facultada a realizar procesos de reciclaje de plásticos, chatarra, papel y cartón, (VER ANEXO 2).

#### **2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA-FUNCIONAL**

La empresa cuenta con cuatro niveles administrativos

**1.- Nivel Legislativo:** Integrado por tres accionistas, la empresa a través de la Junta de Accionistas, legisla sobre la política que debe seguir la empresa, norma procedimientos, dicta reglamentos, etc.

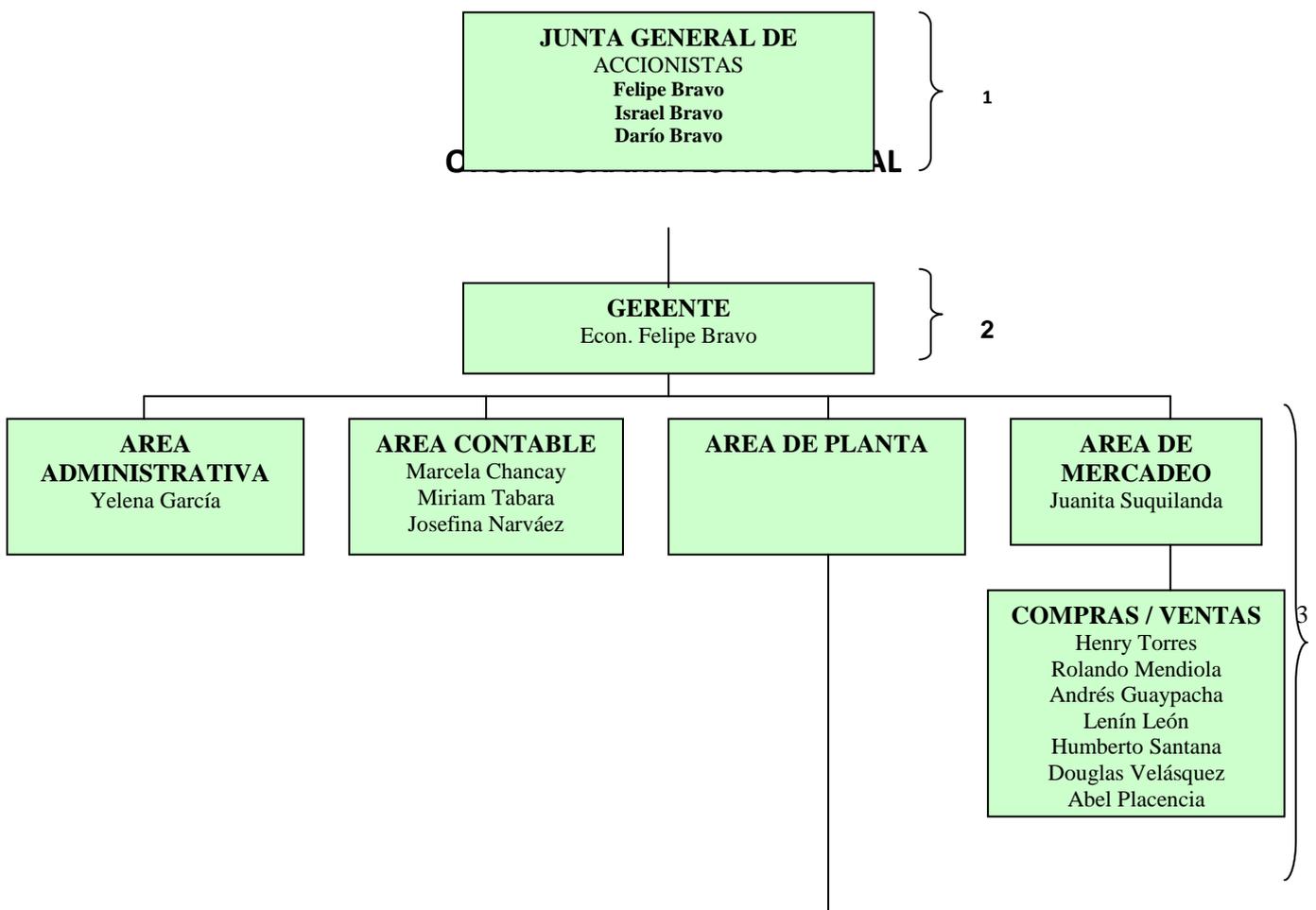
**2.- Nivel Directivo:** Lo representa el Gerente de la empresa y toma las decisiones sobre las actividades básicas; además orienta y dirige la vida administrativa, organizativa y de control de la empresa.

**3.- Nivel Auxiliar:** Lo conforma el área contable y de transporte con que cuenta la empresa; el nivel auxiliar apoya al nivel directivo con el operativo para el manejo del negocio.

**4.- Nivel Operativo:** Lo conforma el personal de planta el cual se organiza en el área de: recepción, clasificación, embalaje, transporte (montacargas), que son las unidades que tiene a su cargo la producción de la empresa.

**GRÁFICO No.2.1.**

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
MAPRINA S.A.





ELABORADO POR: LA AUTORA

## 2.3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

### 2.3.1. MISIÓN

Comprar materia prima reciclable como: papel, cartón, periódico, pvc, aluminio, cobre, baterías entre otros, con la misma atención y servicio para todo tipo proveedores y realizar un semi proceso para enviarlos a las fábricas papeleras, de plástico y de fundición, ubicadas a nivel nacional e internacional, precautelando el medio ambiente, generando fuentes de empleo de forma directa e indirecta, permitiendo obtener réditos económicos para todos los socios estratégicos.

### 2.3.2. VISIÓN

Ser una empresa líder a nivel nacional del reciclaje de: papel, cartón, periódico, pvc, aluminio, cobre, entre otros y expandirse al mercado internacional en un plazo de 5 años, en base a la atención personalizada a sus proveedores de materias primas; atención a los detalles, motivación y capacitación de su recurso humano y fomentar la cultura del reciclaje a nivel local.

### 2.3.3. VALORES FUNDAMENTALES

- ⇒ Etica
- ⇒ Honestidad
- ⇒ Respeto
- ⇒ Responsabilidad
- ⇒ Solidaridad

#### **2.3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional de “MAPRINA S.A”, se orienta en:

- Cada empleado deberá realizar sus actividades comprometiéndose con la filosofía y valores de la organización, actuando de manera ágil, responsable y honesta.
- La prolijidad y atención en los detalles serán características que deberán existir en cada empleado.
- Cada área y toda la organización trabajará bajo un esquema de cumplimiento de objetivos y en base a resultados.
- Cada proceso actividad tendrá un responsable, evitando la duplicidad u omisión de funciones.
- Se podrá delegar una actividad o trabajo, pero la responsabilidad recae siempre sobre el jefe del departamento u área.
- Todos los empleados deben actuar con empoderamiento y buscando mejorar las actividades o trabajos que realiza por su propia cuenta.

#### **2.3.5. POLÍTICAS**

Las políticas empresariales de nuestra organización, se basan en lineamientos flexibles, coordinados y éticos, orientadas estratégicamente para alcanzar en forma escalonada los objetivos elaborados a corto y mediano plazo.

##### **➤ POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

- Realizar reuniones semanales, con todo el personal con el fin de medir el desempeño y desarrollo organizacional.

- La comunicación formal será por escrito a través de Memorando, los cuales serán numerados, en el que constará: día, mes y año de su elaboración, así como el área en que se origina y el asunto del que se trate.
- Los jefes de área pueden delegar sus funciones, pero no su responsabilidad.
- Elaborar el Manual de Funciones, que designe y regule las funciones inherentes a cada cargo, para evitar las duplicaciones y omisiones

## **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

En búsqueda de conformar un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido en un trabajo en equipo se plantean las siguientes políticas de recursos humanos:

- El horario de trabajo, será de 8:00 AM a 5:00 PM, (se incluye hora de almuerzo), si el personal labora más de este horario se reconoce horas extras.
- El personal deberá llegar a su puesto de trabajo con 15 minutos de anticipación a la hora de ingreso, y pasado los 15 minutos posteriores se considerara como atraso.
- Se capacitará semestralmente al personal en cuanto a sus requerimientos específicos por áreas como son: administrativas, operativas y técnicas para mejorar la capacidad productiva y motivacional del personal.
- El personal para solicitar permisos deberá justificar su salida, con veinte y cuatro horas de anticipación por motivos de salud, calamidad doméstica, el cual será presentado a su jefe inmediato, quien deberá aprobar o negar dicho permiso.

- El aseo e higiene es un requisito para todo el personal, el cual tendrá que cuidar su apariencia, cuidando de su ropa (mandil de trabajo, para los obreros) que se encuentre limpio.
- El proceso de selección del personal se realizará en forma técnica y profesional, tomando como base la documentación que presente cada candidato, el cual contará con: foto actualizada, dirección, teléfono, educación, referencias personales y laborales, experiencia mínima de un año, dependiendo el puesto de trabajo. Finalmente el proceso de selección de personal no será mayor a 15 días.

#### **POLÍTICAS DE COMPRA**

Se basa en las medidas y normativas que permitirán la adquisición de materia prima como:

- Las compras son al contado, por lo que al final de la jornada, se cierra caja en base a las facturas que se emitan.
- Valores menores a \$50 se paga en efectivo y superiores a este valor se emitirá cheque a favor del beneficiario.
- Realizar controles semanales, quincenales y mensuales sobre el nivel de compras, para conocer el volumen de compra y su composición entre las materias primas adquiridas.

#### **2.3.6. LOGOTIPO Y ESLOGAN**

## LOGOTIPO



## SLOGAN

*“La experiencia al servicio del reciclaje”*

### 2.3.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO No.2.1.

ÁREA ADMINISTRATIVA	
1. Lograr que el ausentismo del personal sea máximo del 10%, en relación con los días laborales del año.	1.- Mediante la motivación y
2. Tener una rotación del personal menor al 10% del personal.	1.-Propiciar un agradable ambiente de trabajo. 2.- Realizar una adecuada selección y capacitación del personal.
3. Garantizar el cumplimiento en un 100% de las leyes y derechos del trabajador.	1.-Basados en el Código de Trabajo 2.- Seriedad y ética para cumplir con obligaciones

ELABORADO POR: LA AUTORA

**CUADRO No.2.2.**

AREA CONTABLE	ACCIONES
1. Obtener utilidades netas mayores a \$ 50.000 anuales.	1. A través de un
2. Obtener un índice de liquidez mayor de 1,20 para disponer de medios de pago a corto plazo	1. En base a un buen manejo de flujo de caja. 2.- Adecuado apalancamiento financiero. 3.- Eficiente manejo recursos

ELABORADO POR: LA AUTORA

**CUADRO No.2.3.**

ÁREA DE MERCADEO	
1. Incrementar un 10% anual el volumen compras de materias primas	1.- Pago de Contado 2.- Precios de compra competitivos
2. Incrementar el volumen de ventas en por lo menos un 10%	1.- Incrementando el número de empresa clientes 2.- Exportando
3. Diversificar la cartera de productos	1.- Evaluar el realizar reciclaje de equipos de computación

ELABORADO POR: LA AUTORA

**CUADRO No.2.4.**

ÁREA DE PRODUCCION	
1. Disminuir los tiempos y movimientos en la clasificación	Realizar estudio de tiempos y movimientos
2.- Mejorar la distribución del espacio físico	1.- Elaborar diagrama de procesos. 2.- Diseñar el Layout de la planta
3. Trabajar por órdenes de producción	1.-Formalizar los procesos en la empresa 2.- Diagramas de Gantt

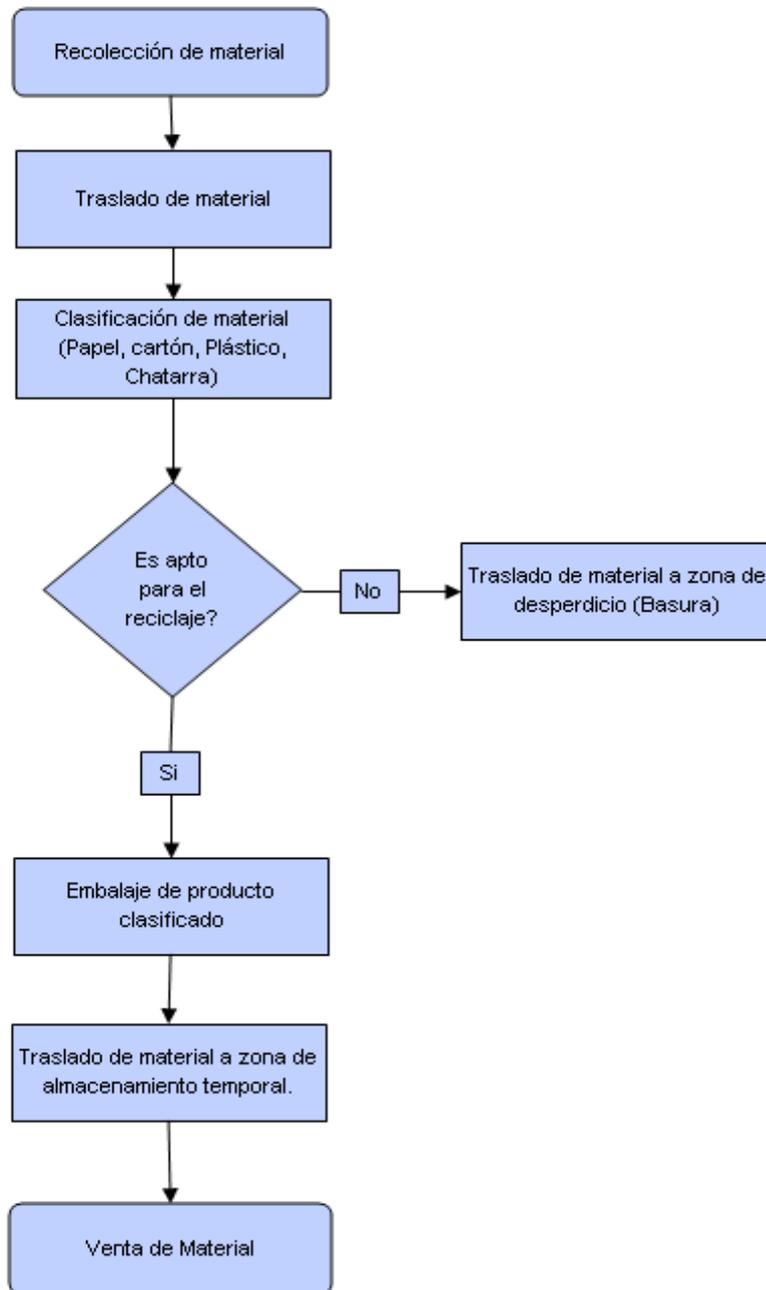
ELABORADO POR: LA AUTORA

## 2.4 LÍNEAS DE PRODUCCIÓN

La actividad principal de la empresa es la compra y venta al por mayor y menor de materiales reciclados, principalmente de: plásticos, chatarra, papel y cartón; para esta actividad prestan su contingente 30 personas, distribuidos en los diversos procesos, de acuerdo con el siguiente flujo:

**GRÁFICO No.2.2.**

**FLUJO DEL PROCESO DE RECICLAJE**



FUENTE: MAPRINA S.A.  
ELABORADO POR: LA AUTORA

Se receipta, clasifica y empaca el material reciclado clasificado en:

- 1.- Línea de Plásticos.
- 2.- Línea de Papel
- 3.- Lineal de Cartón
- 4.- Línea de Metales

**LÍNEA DE PLÁSTICO:** La empresa MAPRINA recibe todo tipo de plásticos, es decir de alta y de baja densidad, pet, soplado, etc:

La recepción promedio/día de plástico reciclado es de 1 Ton, equivalente a 240 Toneladas anuales, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**CUADRO No.2.5.**

RECEPCIÓN: PLÁSTICO (EN TONELADAS)			
DIA	SEMANA	MES	AÑO
1	5	20	240

FUENTE: MAPRINA

ELABORADO POR: LA AUTORA

**LÍNEA DE PAPEL:** La empresa MAPRINA recibe todo tipo de papel, incluido el papel periódico, kraft, etc.

La recepción promedio/día de papel reciclado es de 6 Ton, equivalente a 1.440 Toneladas anuales, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**CUADRO No.2.6.**

RECEPCIÓN: PAPEL (EN TONELADAS)			
DIA	SEMANA	MES	AÑO
6	30	120	1.440

FUENTE: MAPRINA

ELABORADO POR: LA AUTORA

**LÍNEA DE CARTÓN:** La empresa MAPRINA recibe todo tipo de cartón incluido el corrugado.

La recepción promedio/día de cartón reciclado es de 8 Ton, equivalente a 1.920 Toneladas anuales, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**CUADRO No.2.7.**

RECEPCIÓN: CARTÓN (EN TONELADAS)			
DIA	SEMANA	MES	AÑO
8	40	160	1920

FUENTE: MAPRINA

ELABORADO POR: LA AUTORA

**LÍNEA DE METALES:** La empresa MAPRINA recibe todo tipo de metales, principalmente: hierro, cobre, aluminio, plomo.

La recepción promedio/día de metales es de 1.5 Ton, equivalente a 360 Toneladas anuales, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**CUADRO No.2.8.**

<b>RECEPCIÓN: METALES (EN TONELADAS)</b>			
DIA	SEMANA	MES	AÑO
1.5	7.5	30	360

FUENTE: MAPRINA

ELABORADO POR: LA AUTORA

### RECEPCIÓN CONSOLIDADA

La empresa MAPRIMA, en sus cuatro líneas recibe en promedio y en forma diaria la cantidad de 19 Toneladas, equivalentes a 4.560 Toneladas al año, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**CUADRO No.2.9.**

<b>RECEPCIÓN CONSOLIDADA ( EN TONELADAS)</b>					
DETALLE	DIA	SEMANA	MES	AÑO	%
PLÁSTICO	1	5	20	240	6,06
CARTÓN	8	40	160	1.920	48,49
PAPEL	6	30	120	1.440	36,36
METALES	1.5	7.5	30	360	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>16.50</b>	<b>82.50</b>	<b>330</b>	<b>3.960</b>	<b>100,00</b>

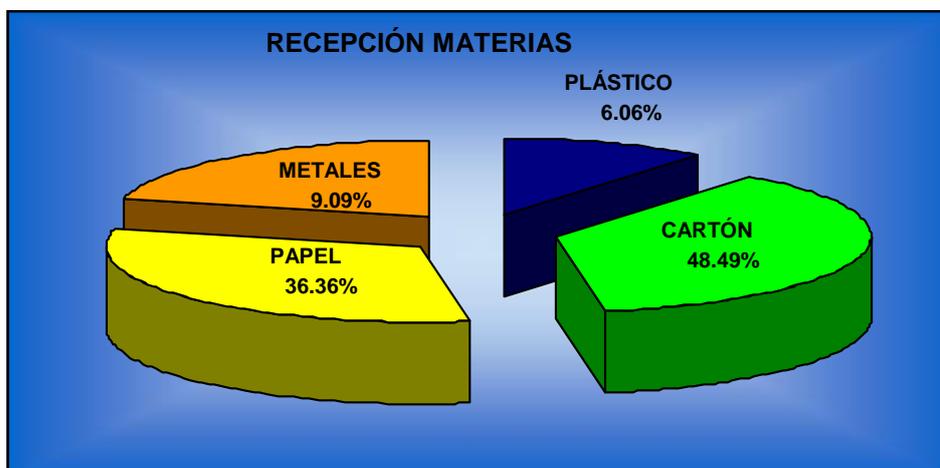
FUENTE: MAPRINA

ELABORADO POR: LA AUTORA

En base al cuadro anterior, de mayor a menor cantidad:

- 1.- Cartón, representa el 48.49% del total de la recepción.
- 2.- Papel, 36.36%.
- 3.- Metales, 9.09%.
- 4.- Plástico, 6.06%.

### GRÁFICO No.2.3.



FUENTE: MAPRINA

ELABORADO POR: LA AUTORA

## 2.5. MERCADO DE PRODUCTOS

El papel, cartón, plástico y metales tiene cada uno su propio mercado y lo conforman empresas industriales dedicadas a la elaboración de papel, cartón, plástico y fundición de metales, ubicados principalmente en:

### ➤ Industrias de Papel:

Familia SANCELA, de la ciudad de Lasso, en la cual se entrega bond blanco, impreso y de color, al igual que el archivo de color.

### ➤ Industrias de Plástico:

El de baja densidad se vende a la empresa ELEFANTE, ubicada en Tambillo, y; el de alta densidad se entrega a PROCEPLAS, ubicada en Guayaquil.

### ➤ Industrias de Cartón:

INCASA, ubicada en el kilómetro 14,5 de la Panamericana Sur de Quito.

### ➤ Industrias de Fundición de Metales:

RECYNTER S.A., ubicada en el sector Industrial de Guayaquil.

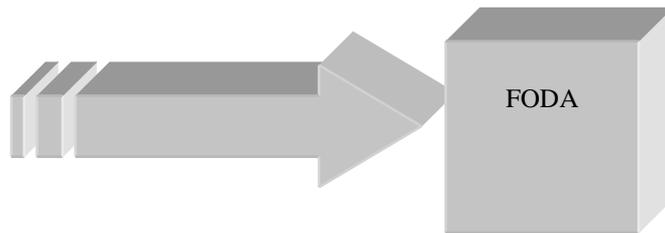
## 2.6 SISTEMA DE GESTIÓN, PLANEACIÓN Y CONTROL

La empresa MAPRINA S.A., es de tipo familiar y como característica de este tipo de empresas, no cuenta con una organización formal para la gestión, planeación y control de la empresa, por lo que se debería implementar:

- 1.- Elaboración de Manual de Funciones y Guía para la Gestión del Recurso Humano.
- 2.- Plan de Negocios.
- 3.- Plan Estratégico e Indicadores de Gestión.
- 4.- Control y Gestión a los Procesos

## 2.7. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA. (ANEXO 3)

- F = FORTALEZAS  
 O = OPORTUNIDADES  
 D = DEBILIDADES  
 A = AMENAZAS



### FORTALEZAS

CUADRO No.2.10.

F1	Facilidad para incrementar el número de proveedores; por el aumento de pequeños negocios de este tipo, que luego venden sus productos a empresas recicladoras como MAPRINA. El incremento se debe también a las visitas que realiza el personal de compra de la empresa a lugares alejados de la ciudad. Otra de las formas de captación de proveedores se realiza mediante anuncios de la empresa en los camiones de compra que recorren la ciudad.
F2	Cancelación inmediata a proveedores, gracias a la solvencia económica con la que cuenta la Empresa, según los informes financieros de los últimos tres años. Es una empresa competitiva, porque otras empresas recicladoras tienen una política de pago de por lo menos una vez a la semana o cada quince días; por lo que los pequeños proveedores gustan ir a MAPRINA, para contar con efectivo de forma inmediata.
F3	Buenas relaciones patrono- empleado; de acuerdo a las entrevistas realizadas al personal existe un alto grado de satisfacción laboral y de compromiso con la empresa
F4	No disponer pasivos que comprometan a la empresa; según el análisis financiero de los Balances de la empresa, demuestra que MAPRINA, no dispone de pasivos significativos, lo que le permite obtener solvencia para el pago de haberes a corto plazo.
F5	Trabajo en equipo y predisposición para trabajar proactivamente; en el trabajo de campo realizado se pudo apreciar la buena voluntad y clima laboral favorable para el trabajo en equipo.

FUENTE: MAPRINA

ELABORADO POR: LA AUTORA

### OPORTUNIDADES

### CUADRO No.2.11.

O1	Crecimiento de la demanda por productos reciclados a nivel nacional e internacional; la tendencia actual es que reutilice cada vez más materiales como papel, cartón, vidrio y metales, como materias primas para la elaboración de nuevos productos, siendo esto un factor positivo para la empresa, porque se incrementa la demanda de estos productos reciclados, que son materia prima para otras empresas
O2	Incremento del número de proveedores en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ); por el alto grado de desocupación, mayor número de personas busca emprendimientos propios que no tienen mayor valor agregado y que puede implementarse a corto plazo, como es el caso de los locales que compran en los barrios: papel, cartón, plástico, etc.
O3	Mayor conciencia en la ciudadanía por el reciclaje; en los colegios y por los medios de comunicación se propicia la mentalidad por el reciclaje, por ser un tema que compete a todos
O4	Proyectos barriales para el reciclaje, tal es así que en algunos barrios de Quito ya se están implementando planes piloto para que la comunidad recicle, lo que puede ser aprovechado por la empresa MAPRINA, para comprarles estos materiales a estas comunidades.
O5	Incremento de la población y por tanto de los desechos no orgánicos (papel, cartón, vidrio, etc.). El incremento de la población en la ciudad de Quito favorece las actividades de reciclaje porque se incrementa el consumo de productos como: papel, cartón, plástico, metales, que a su vez podrán ser reciclados en mayor cantidad, por lo que este negocio siempre tendrá un a tendencia de crecimiento

FUENTE: MAPRINA

ELABORADO POR: LA AUTORA

### DEBILIDADES

#### CUADRO No.2.12.

D1	Falta de organización formal (Plan de Negocios, Plan Estratégico, Manuales, Guía de Gestión de Recursos Humanos, etc.). La empresa MAPRINA no cuenta con una organización administrativa formal, por lo que requeriría implementar los elementos anteriormente señalados para ser una organización más eficaz.
D2	No manejar indicadores de gestión; al no existir un diseño organizacional y estratégico carece por ende de indicadores de gestión, los cuales deben estar identificados por área o por departamento para medir la productividad y eficacia organizacional.
D3	No disponer de controles e informes diarios de compra y producción; igual que el anterior punto, la empresa no tiene una idea exacta sobre la cantidad de materiales adquiridos como de la materia prima procesada diariamente.
D4	Falta de departamentalización; no existe una adecuada organización formal, por lo que dentro de la propuesta del presente trabajo se ha diseñado como aporte un organigrama estructural para la empresa.
D5	Alta rotación del personal; especialmente en el personal de planta, por falta de una adecuada inducción a los puestos de trabajo, que justamente con esta propuesta se busca solucionar, así como por una inadecuada selección de personal.

FUENTE: MAPRINA

ELABORADO POR: LA AUTORA

### AMENAZAS

**CUADRO No.2.13.**

A1	Economía inestable e inflación en el país; la crisis económica a nivel mundial repercute en la economía de todos los países y el Ecuador no es una excepción, al disminuir los precios del petróleo existirá una contracción en los ingresos del estado ecuatoriano, como del sector exportador, que desacelera la economía del país y de los sectores productivos, como puede ser el caso de las empresas que actualmente compran materiales de reciclaje y que por contracción de la demanda nacional, disminuyan sus compras a empresas recicladoras como es el caso de la empresa MAPRINA.
A2	Inestabilidad Política; es un factor de inestabilidad para el sector productivo ecuatoriano que por las declaraciones del gobierno puede generar incertidumbre e incluso temor al futuro, por ejemplo el no pago de la deuda externa; que puede agudizar el entorno económico ecuatoriano al no disponer de créditos internacionales, lo que produciría una desaceleración de la economía ecuatoriana y su productividad, que en la práctica produciría el mismo efecto para la empresa Maprina, que el factor analizado anteriormente.
A3	Nuevas regulaciones para empresas recicladoras; el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, vía Ordenanza hace regulaciones a las empresas recicladoras; Por lo que se tiene el temor que por esta vía se prohíba la comercialización de materiales reciclables, quedando exclusivamente esta competencia al Municipio.
A4	Proyectos de reciclaje propios del Municipio de Quito; completando la idea anterior, existe proyectos que tiene la municipalidad para utilizar todos los desechos del Distrito Metropolitano en megas proyectos, por crear una planta de reciclado que sirva para generar luz eléctrica.
A5	Eliminación de Centros de transferencia de Basura; por ejemplo el centro de transferencia del sur de Quito, en donde se realizan actividades de reciclaje; al eliminarse este centro ( como está planificado) ya no podrían reciclar y por tanto podría disminuir los proveedores de MAPRINA que recurren a provisionarse de este centro de transferencia.

FUENTE: MAPRINA

ELABORADO POR: LA AUTORA

## **2.8. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL EN MAPRINA S.A.**

La empresa MAPRINA S.A., contrata el personal según se produzca la necesidad del mismo en ella, no existe una planificación del recurso humano.

Cuando existe la necesidad de contratar nuevo personal, el Gerente de la Empresa pone en conocimiento de la Junta General de Accionistas de este particular, quienes lo facultan para que empiece la búsqueda del nuevo personal.

Básicamente, este proceso lleva entre dos semanas a un mes, dependiendo del perfil que se requiera, y de los medios de reclutamiento utilizados, que por lo general se centran en la entrevista de aspirantes, recomendados por conocidos, familiares o allegados a la Empresa.

Mientras se da este proceso, se evalúa al personal existente en la empresa para determinar si podría realizar otra actividad, se lo capacita y se lo pone a prueba en el nuevo cargo por un lapso pequeño de tiempo, si rinde se queda en el mismo, sino regresa a su actividad anterior.

## 2.9. DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

En lo que a Diseño de puestos se refiere, se puede manifestar que según las necesidades de la empresa, los puestos que se requieren son: chofer, embalador, clasificador, entre otros.

La empresa no cuenta con un diseño del cargo y de las funciones que corresponden al personal, en base a una estructura formal.

A través del organigrama y de Manual de Funciones que se propone implementar, se estaría dejando precedente de esta herramienta muy importante en la Administración del Recurso Humano.

Los análisis de puestos de trabajo no se efectúan de manera formal, se realizan según necesidades de la empresa y habilidades del trabajador y no existe una referencia escrita sobre el tema, por lo que se realizará en la Guía de Gestión de Recurso Humano.

## 2.10. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

CUADRO Nro. 2.14.

<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>Reclutamiento</b>	MAPRINA S.A., realiza el proceso de reclutamiento mediante una entrevista entre el empleador y posible empleado, la apreciación de dicha entrevista no se registra ni se califica.
<b>Selección</b>	En este proceso se realizan palabras sueltas, pruebas teóricas de conocimiento general y de temas específicos o relacionados, para el cargo que se requiere. Sin embargo no se califica.
<b>Capacitación</b>	En términos generales se los capacita en el área en que se van a desempeñar, por ejemplo a quienes atienden al público se los envía a cursos de atención al cliente, a los obreros se les da charlas de cómo debe ser su comportamiento laboral y familiar. No se realiza seguimiento ni evaluación de las nuevas habilidades o destrezas.
<b>Recompensas</b>	La empresa, además de las utilidades que por ley les corresponde, analiza anualmente el trabajo realizado por los empleados; y aquellos que hayan tenido una productividad mayor, reciben un incentivo monetario en porcentaje, según los resultados obtenidos. Sin embargo no existe un coeficiente o indicador que permita evaluar este desempeño.
<b>Evaluación del Desempeño</b>	Se realiza una evaluación del trabajo realizado por el empleado, por períodos cortos, a veces semanales, quincenales o mensuales, ésta es por áreas, para determinar el nivel de productividad y saber si están rindiendo lo esperado o no, si se les debe rotar en las funciones, entre otros.

FUENTE: MAPRINA  
ELABORADO POR LA AUTORA

## CAPITULO III

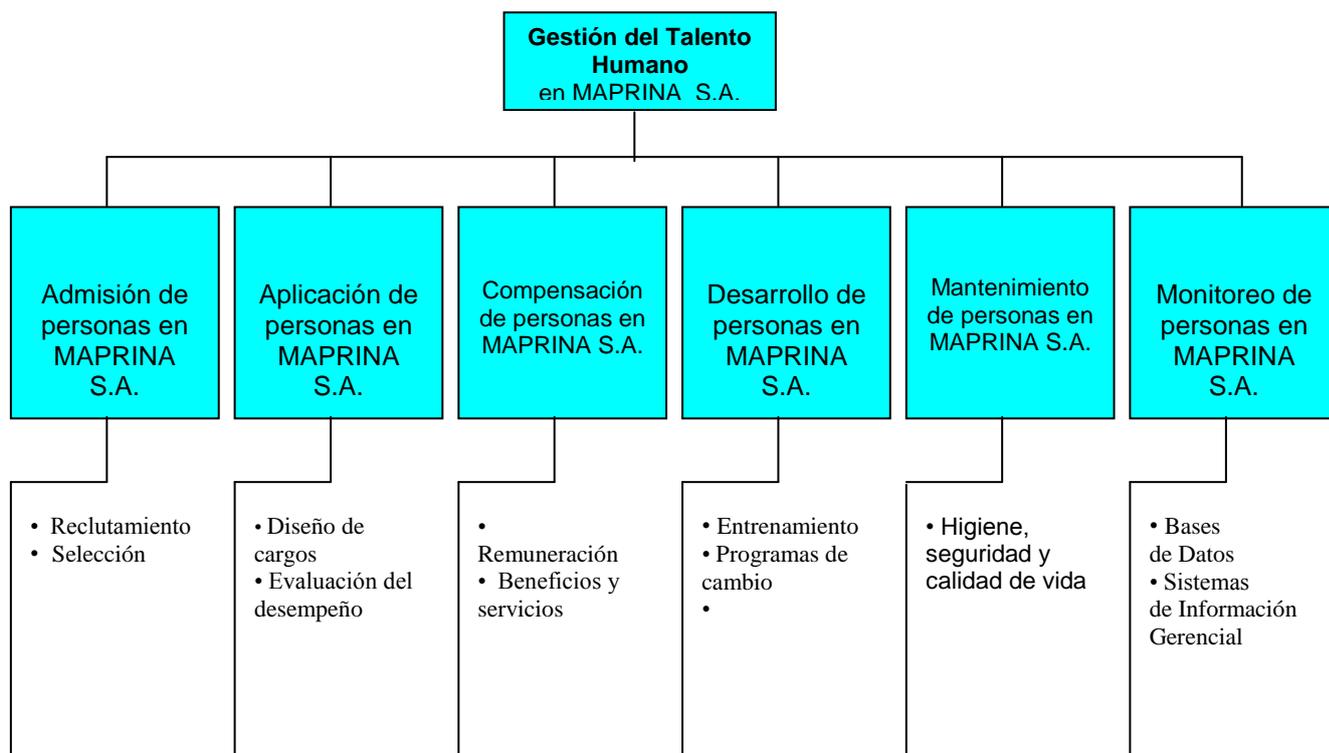
### GUÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MAPRINA S.A.

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, que la empresa MAPRINA S.A. busca implementar, como:

1. Descripción y análisis de cargos
2. Planeación del Recurso Humano
3. Reclutamiento
4. Selección
5. Orientación y motivación de las personas
6. Evaluación del desempeño
7. Remuneración, entrenamiento y desarrollo
8. Seguridad, salud y bienestar, etc.

**Los seis procesos de la gestión del talento humano que se busca implementar son:**

GRÁFICO No.3.1.



FUENTE: CHIAVENATO Adalberto, Gestión del Talento Humano

### **3.1. ADMISIÓN DE PERSONAS.**

#### **3.1.1. RECLUTAMIENTO**

La existencia de cargos vacantes se anunciará al interior y exterior de la empresa, para atraer candidatos calificados para la ocupación de los mismos. MAPRINA S.A. buscará candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios.

#### **➤ POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO EN MAPRINA**

La empresa MAPRINA dispondrá de dos fuentes de reclutamiento para los diferentes cargos: el reclutamiento interno y el externo

El reclutamiento interno se aplicará a los candidatos que trabajan en MAPRINA, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

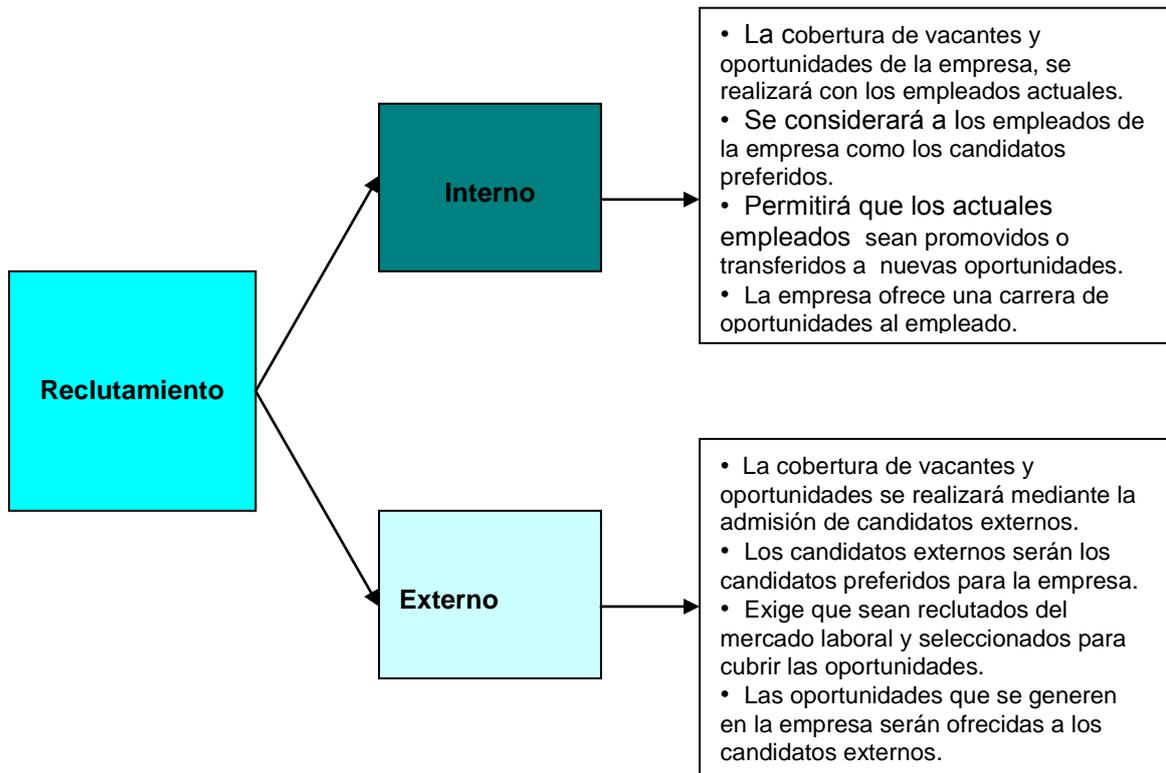
Así, mientras el reclutamiento interno se enfoca en los actuales empleados de la organización, el reclutamiento externo se enfoca en los candidatos. El primero privilegia a los empleados actuales para ofrecerles mejores oportunidades en la organización, mientras que el segundo busca candidatos externos para traer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización.

El reclutamiento interno se realiza mediante la oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización).

Para que funcione bien, el reclutamiento externo debe buscar de manera precisa y eficaz, para llegar y atraer a los candidatos buscados.

#### **GRÁFICO No. 3.2.**

#### **RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO EMPRESA MAPRINA S.A.**



FUENTE: MAPRINA  
ELABORADO POR: LA AUTORA

**DIFERENCIAS ENTRE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO**

**GRÁFICO No.3.3.**

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cargos vacantes se cubren con candidatos externos seleccionados, que ingresan a la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos se reclutan de entre los empleados y trabajadores de la propia organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos ya son conocidos por la organización, pasaron por diferentes procesos dentro de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los propios empleados, permitiéndoles ascender y desarrollar una carrera profesional en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas</li> </ul>

FUENTE: MAPRINA

ELABORADO POR: LA AUTORA

### ➤ MEDIOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO PARA LA EMPRESA

La Empresa MAPRINA S.A. para reclutar nuevo personal externo a ella, recurrirá básicamente a dos fuentes:

1.- **Anuncios de Prensa:** La empresa deberá aplicar el siguiente procedimiento en la selección de personal: señalar el perfil del candidato y el puesto; incluir la dirección de la empresa para envío de carpetas así como la dirección de correo electrónico, la cual es: maprina\_sa@hotmail.com. Este medio será utilizado principalmente para reclutamiento del personal administrativo.

2.- **Anuncio al exterior de la empresa:** A través de carteles o avisos visibles, en donde se señalaría los cargos requeridos y la presentación de las personas con un currículum. Este medio será utilizado principalmente para el reclutamiento del personal operativo.

47

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su “currículum vitae” a la empresa.

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

La empresa MAPRINA, tendrá como política tener las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, aún cuando no existan oportunidades que ofrecer en ese momento.

El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida en la Empresa.

### **3.1.2. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN MAPRINA S.A.**

El encargado de esta función en la empresa MAPRINA, realizará los siguientes pasos para realizar una preselección del personal:

1. Comparará los datos de la hoja de vida o curriculum vitae con las exigencias del puesto, detalladas en el manual de funciones.
2. Clasificará a los candidatos en aptos o idóneos y no aptos o no idóneos.
3. Separará a los no idóneos, indicando las razones.
4. Separará a aquellos que son de valía para otras posiciones o puestos de trabajo.

Todos los aspirantes a emplearse en la empresa MAPRINA S.A deberán someterse a las siguientes pruebas de selección, de acuerdo al cargo:

**a) Tipos de exámenes para cargas Administrativos**

Los exámenes que deben tomarse serán:

1. Psicológicos.
2. Profesionales.
3. De conocimientos del puesto.

**a) Tipos de exámenes para cargas Operativos**

1. Psicológicos.
2. De aptitud.
3. De actitud positiva.

**➤ DIRECTRICES O TÉCNICAS DE ENTREVISTAS**

1. El lugar para las entrevistas, serán en el área Administrativa de la empresa MAPRINA S.A, porque permite la concentración y ofrece una atmósfera de motivación.
2. Proporcionar al postulante información acerca de la organización, la potencial posición, las responsabilidades del puesto, las condiciones de trabajo, los beneficios de carácter social, el plan de carrera y la cultura empresarial.
3. Lograr que el postulante adquiera la confianza, camaradería y gusto, siempre son factores claves del éxito de la entrevista, para lograrlo el entrevistador debe mostrarse persuasivo, amigable y utilizar un lenguaje y tono de voz alegre y moderado.

4. Durante la entrevista se evitará:

- Crear falsas expectativas.
  - Inducir respuestas.
  - Cortar o interrumpir la comunicación.
  - Tomar notas en exceso.
  - Utilizar un lenguaje muy técnico.
  - Actuar como jefe o como un superior.
  - Olvidarse del postulante.
5. El mejor entrevistador indudablemente, es aquel que se dedica a escuchar la mayor parte del tiempo y permite al postulante efectuar todo tipo de preguntas.
  6. Utilizar preguntas o cuestionarios preparados previamente.
  7. El resultado de las entrevistas debe ingresarse en el sistema de computación respectivo, indicando: nombre del entrevistado, cargo que postula, fecha y hora de las entrevistas.

#### ➤ **EL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

- ✓ El entrevistador de la Empresa MAPRINA S.A., sobre la base de la calificación obtenida por los postulantes en la entrevista, seleccionará a las tres mejores opciones.
- ✓ Se procederá con la verificación de la información constante en las hojas de vida de los postulantes seleccionados, mediante llamadas telefónicas de confirmación de datos a las referencias personales y/o laborales.
- ✓ Los postulantes se presentarán a una nueva entrevista, esta vez con el Jefe de Recursos Humanos de la Empresa, o con quien se desempeñe como tal

Finalmente el gerente de la empresa MAPRINA realizará una entrevista personal a los postulantes y será quien en última instancia elegiría al nuevo empleado

### **3.2. APLICACIÓN DE PERSONAS**

### ***3.2.1. DISEÑO DE CARGOS***

De acuerdo con el organigrama de la empresa (Ver Gráfico No.2.1) y la encuesta realizada el 20 de agosto de 2008 (ANEXO 4) a los empleados y trabajadores de MAPRINA S.A., se ha elaborado el siguiente Manual de Funciones



**CUADRO Nro. 3.1**

**MANUAL DE FUNCIONES**

**AREA ADMINISTRATIVA**

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>FORMACION</b>	<b>REPORTA</b>	<b>NRO. DE PUESTOS</b>
GERENTE GENERAL	Dirigir correctamente la Empresa. Influir en el personal para el cumplimiento de las metas. Emplear instrumentos necesarios de: planificación, organización, ejecución, control y corrección.	Comerciales, negociación, capacidad analítica, planificación, visión de negocios, enfoque al cliente.	Por lo menos 5 años en cargos similares.	Título Universitario en Administración de Empresas, Economía y/o afines.	Junta General de Accionistas	1
ASISTENTE DE GERENCIA	Coordinar las actividades de la Gerencia con las diferentes áreas de la Empresa, especialmente entre el área operativa, logística y administrativa. Realizar control financiero, nómina de empleados, así como también de las cuentas por cobrar y pagar.	Capacidad Analítica, planificación, control y de coordinación.	Por lo menos 4 años en cargos similares.	Título Universitario en Administración de Empresas, Economía y/o afines.	Gerente General	1
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Es responsable de lograr una adecuada conducción de los recursos humanos mediante la aplicación e implantación de los subsistemas técnicos de Administración de Personal en la Empresa, que garanticen captar personal idóneo y mantener un ambiente laboral favorable para fines de contribuir al logro de una eficiente y eficaz gestión de personal.	Capacidad Analítica, planificación, control, manejo de detalles y coordinación.	Por lo menos 4 años en cargos similares	Título Universitario en Administración de Empresas, Psicología y/o Afines	Gerente General	1
SECRETARIA - RECEPCIONISTA	Realizar labores secretariales de redacción, digitación, distribución y archivo de documentaciones diversas, entre otras. Recepción y transferencia de llamadas. Organizar las llamadas a los clientes. Atención al cliente: cordial, amable y oportuna.	Empatía, cordialidad, sutileza, tranquilidad y control emocional.	Por lo menos 2 años en cargos similares.	Secretaria Ejecutiva Estudiante Universitaria.	Asistente de Gerencia	1

ELABORADO POR: LA AUTORA

**CUADRO Nro. 3.2.**

**AREA CONTABLE Y FINANCIERA**

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>FORMACION</b>	<b>REPORTA</b>	<b>NRO. DE PUESTOS</b>
CONTADOR	Llevar un adecuado control del manejo contable y financiero de la Empresa. Elaborar estados financieros, informes a Gerencia, pago de impuestos, control de proveedores, conciliaciones bancarias y demás funciones inherentes al cargo.	Capacidad analítica, numérica, planificación y control.	Por lo menos 5 años en cargos similares.	Contador Titulado CPA	Gerente General	1
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Ayudar en el adecuado control del manejo contable y financiero de la Empresa.	Empatía, capacidad numérica, atención al cliente y ordenada.	Por lo menos 2 años en cargos similares	Contador Titulado CPA. Contador Bachiller Autorizado CBA.	Contador	1
CAJERO (A)	Atender a los clientes en caja. Realizar facturas y pagos a clientes. Realizar la consolidación de caja diariamente. Presentar informes diarios de los ingresos y egresos de la empresa	Empatía, capacidad numérica, atención al cliente y ordenada.	Por lo menos 1 año en cargos similares	Bachiller contable y/o estudiante de Administración, Finanzas, Economía, Contabilidad.	Contador	2

ELABORADO POR: LA AUTORA

**CUADRO Nro. 3.3.**

**AREA DE MERCADEO**

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>FORMACION</b>	<b>REPORTA</b>	<b>NRO. DE PUESTOS</b>
JEFE DE COMPRAS	Realizar actividades públicas ante la empresa y los clientes y proveedores. Realizar estudios de mercadeo en forma periódica, Benchmarking para mejorar los servicios y productos de acuerdo con la dinámica del mercado y posicionar el negocio. Realizar cronogramas de trabajo, para la compra de materiales a través de los camiones y de la compra en la empresa.	Comerciales, negociación, capacidad analítica, planificación, visión de negocios, enfoque al cliente.	Por lo menos 3 años en cargos similares	Ingeniero Comercial, Licenciado en Marketing, Mercadeo y/o Ventas.	Gerente General	1
COMPRADOR (A) / VENDEDOR (A)	Realizar compras y/o ventas de: papel, cartón, plástico, metales, a los clientes que traen dichos productos a la empresa o se surten de ellos en la misma. Elaborar informes diarios sobre su actividad.	Comerciales, negociación, atención al cliente.	Por lo menos 2 años en cargos similares.	Estudiante o Egresado de las carreras de Ingeniería Comercial, Marketing, Mercadeo y/o Ventas.	Jefe de Compras	2
CHOFER	Conducir uno de los camiones de la empresa, visitar clientes, pesar y comprar la materia prima: papel, cartón, plástico, metales; y pagar de acuerdo al peso, elaborar facturas y conducir la carga a las bodegas de la empresa.	Habilidad para conducir camiones, comerciales, de negociación y de atención al cliente.	Por lo menos 2 años en cargos similares.	Mínimo bachiller y contar con licencia profesional.	Jefe de Compras	4
AYUDANTE DE CHOFER	Acomodar los bultos en el camión, cargar en el lugar de compras y descargar en las bodegas de la empresa, otras funciones inherentes al cargo.	Fortaleza física y predisposición para el trabajo.	Por lo menos 1 año en cargos similares	Mínimo bachiller y contar con licencia profesional.	Chofer del vehículo	4

ELABORADO POR: LA AUTORA

**CUADRO Nro. 3.4**

**AREA DE PRODUCCION**

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>FORMACION</b>	<b>REPORTA</b>	<b>NRO. DE PUESTOS</b>
JEFE DE PLANTA	Encargado de todo el proceso de ingreso, acopio, clasificación, empaçado, pesado, almacenado y despacho de materiales. Controlar que los mismos se efectúen con estándares de calidad y de responsabilidad por cada empleado asignado a dichos procesos.	Planificación, control, manejo de detalles.	Por lo menos 4 años en cargos similares.	Título Universitario en Administración de Empresas, Economía y/o afines.	Gerente General	1
AYUDANTE DE BODEGA	Encargado de la limpieza y orden en la bodega, así como de ayudar en la verificación de material que ingresa o egresa de la planta. Otras actividades relacionadas al cargo.	Responsable, cuidadoso y proactivo.	No requiere experiencia previa.	Mínimo bachiller.	Jefe de Planta	2
PESADOR	Pesar la materia prima en básculas, ordenar y clasificar dichos materiales. Otras funciones relacionadas al cargo.	Responsable, cuidadoso y proactivo.	No requiere experiencia previa.	Mínimo terminado la primaria y mayor de 18 años.	Jefe de Planta	2
CLASIFICADOR	Clasificar el papel, cartón, plástico y/o metal; ordenarlos para su compactación. Otras funciones relacionadas con el cargo.	Responsable, cuidadoso y proactivo.	No requiere experiencia previa.	Mínimo terminado la primaria y mayor de 18 años.	Jefe de Planta	6
EMBALADOR	Compactar adecuadamente la materia prima, exclusivamente el papel y el cartón, en la máquina compactadora, luego retirar los bultos enchuzados, para que sean cargados por el montacargas. Otras funciones relacionadas al cargo.	Responsable, cuidadoso y proactivo.	No requiere experiencia previa.	Mínimo terminado la primaria y mayor de 18 años.	Jefe de Planta	4
MONTACARGISTA	Manejo del montacargas, para la movilización, carga y descarga de bultos y pacas elaboradas. Otras funciones relacionadas al cargo.	Habilidad para conducir montacargas, responsable y cuidadoso.	Por lo menos 1 año en cargos similares	Mínimo bachiller y contar con licencia de operador	Jefe de Planta	1

ELABORADO POR: LA AUTORA

### 3.2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La empresa MAPRINA S.A. valorará el rendimiento de los empleados y trabajadores de la empresa, en base a las observaciones que se tengan in situ y a la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias, aplicable tanto al personal profesional como al administrativo y operativo. Esta evaluación será de 180 grados: evaluado y jefe directo.

En el caso del personal administrativo y operativo el evaluador será el jefe de cada área, para el personal profesional el evaluador será el Gerente de la empresa, quien a su vez revisará la evaluación de todos los empleados y trabajadores.

Esta evaluación se deberá realizar con una periodicidad trimestral o máximo semestral, por el enfoque mismo que tiene el negocio, para que se puedan tomar las decisiones del caso, según los resultados obtenidos

Además MAPRINA, a través del Gerente hará conocer el resultado de la evaluación a los empleados y trabajadores, a la vez que les permitirá expresar su opinión al respecto, esto con el propósito de mantener una comunicación fluida con un clima laboral saludable y buscar el compromiso de todos, para el mejoramiento de la empresa, los formatos de la evaluación de desempeño para el personal profesional, administrativo y operativo, así como la matriz de calificación de la misma, constan a continuación:

**CUADRO Nro 3.5.**



### **EVALUACION DEL DESEMPEÑO FORMULARIO DE APLICACIÓN AL PERSONAL PROFESIONAL**

**Apellido y Nombre**

**Fecha de la Evaluación**

**Cargo Actual**

**Antigüedad en el Cargo**

**Unidad a la que Pertenece**

**Fecha de Ingreso a la Empresa**

**Reporta a (Apellido y Nombre)**

**Cargo del Superior**

**RESERVADO PARA LA GERENCIA GENERAL**

**RESULTADO DE LA EVALUACION  
CUANTITATIVA**

**CONVERSION A RESULTADO  
CUALITATIVO**

ELABORADO POR LA AUTORA

57

**CUADRO Nro. 3.6**



*Formulario ED-P*

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL**

### Información del Evaluado

Apellidos y Nombres:
Cargo actual:
Area:

### Información del Evaluador

Apellidos y Nombres:
Cargo actual:
Area:

### Para completar la evaluación:

- ✓ Considere el último año de gestión  
*(Nota: Si el evaluado es su colaborador por menos de 1 año, considere el período completo)*
- ✓ Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione el indicador que mejor refleje el desempeño individual del evaluado.
- ✓ En el caso de que el evaluado esté bajo su supervisión menos de un año, es recomendable intercambiar opinión con el supervisor anterior, sobre el desempeño de la persona a evaluar, antes de completar el formulario.
- ✓ Revise la evaluación para asegurarse que la misma no fue distorsionada por las siguientes desviaciones:

*Efecto de Halo: Influencia de la evaluación de una pregunta en otro punto a evaluar*  
*Término Medio: Tendencia a puntuar todas las preguntas cerca del medio de la escala*  
*Permisidad / Severidad: Tendencia a dar puntajes siempre severos o siempre favorables*

ELABORADO POR LA AUTORA

58

### CUADRO Nro. 3.7.



*Formulario ED-P*

### EVALUACION CUALITATIVA DE COMPETENCIAS

<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS:</b>	<b>FORMULARIO ED-P</b>
1. Necesita mejoras sustanciales. No las aplica, en la mayoría de las circunstancias del trabajo. 2. El desempeño es inferior al deseado. Las aplica, algunas veces de una manera útil. 3. Cumple lo esperado. Normalmente las aplica en las diversas circunstancias del trabajo. 4. Supera las expectativas. Frecuentemente las aplica en circunstancias importantes y difíciles del trabajo. 5. Excede significativamente lo esperado. Son exigencias permanentes y en circunstancias críticas para el trabajo.	<i>Identifique con una X en la casilla que refleje de mejor manera el cumplimiento de las competencias de su colaborador</i>

**Grado de**

## COMPETENCIAS

### Cumplimiento de competencias

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**CAPACIDAD PROFESIONAL:** Mide la capacidad para diseñar, implementar y mejorar los procesos administrativos o técnicos de la Empresa, para lograr una organización con altos niveles de excelencia y consecución de resultados.

1.	PROGRAMACION DEL TRABAJO: Determinar la capacidad del empleado para organizar sus tareas, que le permita alcanzar las metas y cumplir con las responsabilidades asignadas.					
2.	ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS: Considerar la capacidad para resolver problemas en la ejecución de su trabajo, según el ámbito de su competencia y las atribuciones dentro del área donde labora.					
3.	COORDINACION DE ACTIVIDADES: Considerar habilidad del empleado para lograr unidad de acciones, cooperación interna y externa para cumplir sus tareas y la obtención de resultados esperados por la Empresa.					
4.	RESPONSABILIDAD FUNCIONAL: Evaluar armonización de acciones, iniciativa e interés, para cumplir actividades según planes y programas de trabajo establecidos. Medir cuidado y respeto en el uso de los recursos asignados para la realización de sus tareas					

**CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN:** Capacidad para orientar de forma verbal o escrita a los usuarios de los servicios que presta la empresa, para la obtención de resultados positivos de los diferentes equipos o personas con los que trabaja.

1.	RELACIONES INTERPERSONALES: Capacidad para mantener un buen trato y compartir comunicación afectiva a toda el Area donde labora, con el fin de mantenerlos informados sobre temas que afectan al grupo.					
2.	ORIENTACION AL CLIENTE: Capacidad para identificar al cliente, determinar sus necesidades y brindarle atención eficiente, diligente y oportuna.					
3.	TRABAJO EN EQUIPO: Participa y desarrolla tareas en equipo, adoptando comportamientos de respeto y consideración a los demás miembros que conforman el Area, contribuyendo con sus acciones al logro de los objetivos de la Empresa.					

**IDENTIFICACION ORGANIZACIONAL:** Practica los valores, políticas, objetivos y normas de la Empresa. Es capaz de comprender las situaciones que afectan a la Organización; proyecta sus acciones hacia metas objetivas e impulsa a las personas en el mejoramiento continuo.

1.	COMPROMISO CON LA EMPRESA: Practica los valores de la organización e identifica con precisión los objetivos organizacionales canalizando sus esfuerzos hacia el logro de las metas y el crecimiento permanente de la misma.					
2.	ACTITUD INNOVADORA: Aporta constantemente con ideas y soluciones factibles y rentables para alcanzar los objetivos propuestos de la Empresa. Da respuesta a los problemas e inquietudes de los clientes internos y usuarios externos de la misma.					
3.	DISCIPLINA: Cumple y acepta meticulosamente las políticas, objetivos y normas empresariales. Utiliza los medios y recursos asignados por la Organización, de acuerdo a las normas establecidas y procura su adecuada conservación.					

**RESULTADO**

Fecha de Evaluación: .....

Firma del evaluador

Firma del evaluado

### RATIFICACION DE LA EVALUACION

Firma del Gerente de la Empresa:

Fecha:

ELABORADO POR LA AUTORA

59

**CUADRO Nro. 3.8.**



## MATRIZ EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

### GRUPO PROFESIONAL

COMPETENCIAS	APRECIACIONES				
	1	2	3	4	5
<b>CAPACIDAD PROFESIONAL: 60%</b>					
PROGRAMACION DEL TRABAJO	6,80	8,85	10,90	12,95	15,00
ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS	6,80	8,85	10,90	12,95	15,00

COORDINACION DE ACTIVIDADES	6,80	8,85	10,90	12,95	15,00
RESPONSABILIDAD FUNCIONAL	6,80	8,85	10,90	12,95	15,00
SUBTOTALES	27,20	35,40	43,60	51,80	60,00
<b>CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN: 20%</b>					
RELACIONES INTERPERSONALES	3,00	3,75	4,50	5,25	6,00
ORIENTACION AL CLIENTE	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00
TRABAJO EN EQUIPO	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00
SUBTOTALES	9,00	11,75	14,50	17,25	20,00
<b>IDENTIFICACION ORGANIZACIONAL: 20%</b>					
COMPROMISO CON MAPRINA S.A.	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00
ACTITUD INNOVADORA	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00
DISCIPLINA	3,00	3,75	4,50	5,25	6,00
SUBTOTALES	9,00	11,75	14,50	17,25	20,00
<b>TOTALES</b>	<b>45,20</b>	<b>58,90</b>	<b>72,60</b>	<b>86,30</b>	<b>100,00</b>

ELABORADO POR LA AUTORA

60

CUADRO Nro. 3.9.



## EVALUACION DEL DESEMPEÑO

### FORMULARIO DE APLICACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Apellido y Nombre

Fecha de la Evaluación

**Cargo Actual**

**Antigüedad en el Cargo**

**Unidad a la que Pertenece**

**Fecha de Ingreso a la Empresa**

**Reporta a (Apellido y Nombre)**

**Cargo del Superior**

<b>RESERVADO PARA LA GERENCIA GENERAL</b>	
<b>RESULTADO DE LA EVALUACION CUANTITATIVA</b>	
<b>CONVERSION A RESULTADO CUALITATIVO</b>	

ELABORADO POR LA AUTORA

61

**CUADRO Nro. 3.10.**



*Formulario ED-AO*

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL**

**Información del Evaluado**

Apellidos y Nombres:
Cargo actual:
Area:

### Información del Evaluador

Apellidos y Nombres:
Cargo actual:
Area:

### Para completar la evaluación:

- ✓ Considere el último año de gestión  
(Nota: Si el evaluado es su colaborador por menos de 1 año, considere el período completo)
- ✓ Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione el indicador que mejor refleje el desempeño individual del evaluado.
- ✓ En el caso de que el evaluado esté bajo su supervisión menos de un año, es recomendable intercambiar opinión con el supervisor anterior, sobre el desempeño de la persona a evaluar, antes de completar el formulario.
- ✓ Revise la evaluación para asegurarse que la misma no fue distorsionada por las siguientes desviaciones:

*Efecto de Halo: Influencia de la evaluación de una pregunta en otro punto a evaluar*  
*Término Medio: Tendencia a puntuar todas las preguntas cerca del medio de la escala*  
*Permisividad / Severidad: Tendencia a dar puntajes siempre severos o siempre favorables*

ELABORADO POR LA AUTORA

62

CUADRO Nro. 3.11.



Formulario ED-AO

### EVALUACION CUALITATIVA DE COMPETENCIAS

<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS:</b> 1. Necesita mejoras substanciales. No las aplica, en la mayoría de las circunstancias del trabajo. 2. El desempeño es inferior al deseado. Las aplica, algunas veces de una manera útil. 3. Normalmente las aplica en las diferentes circunstancias del trabajo; cumple lo esperado 4. Supera las expectativas. Frecuentemente las aplica en circunstancias importantes y difíciles del trabajo. 5. Excede significativamente lo esperado. Son exigencias permanentes y en circunstancias críticas para el trabajo.	<b>FORMULARIO ED-AO</b> <i>X en la casilla que refleje de mejor manera el cumplimiento de las competencias de su colaborador</i>				
	<b>Grado de Cumplimiento de competencias</b> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4	5	

### COMPETENCIAS

**CAPACIDAD OPERATIVA:** Mide la capacidad para ejecutar sus tareas de manera autónoma, con calidad, cooperación e impulso mejorando los procesos operacionales de apoyo a la gestión de la Empresa y controlando los recursos, en la perspectiva de lograr una organización con altos niveles de excelencia y consecución de resultados.

1. <b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Determinar si el empleado realiza sus tareas de forma satisfactoria y precisa; utilizando el tiempo y observando normas y disposiciones administrativas u operativas emitidas por la Empresa.					
--	--	--	--	--	--

2.	<b>SOLUCION DE PROBLEMAS:</b> Considerar la capacidad para resolver problemas que se presenten de manera independiente, utilizando su propio criterio o consultando a su jefe inmediato, demostrando seguridad y autonomía de acción.					
3.	<b>COOPERACION:</b> Considerar la habilidad del empleado para conseguir unidad de acciones, cooperación interna y externa para la ejecución de sus tareas y consecución de los resultados esperados por la Empresa.					
4.	<b>IMPULSO A LA MEJORA:</b> Evaluar armonización de acciones para cumplir sus actividades de acuerdo con las disposiciones establecidas. Considerar iniciativa e interés para buscar y alcanzar mejoras en el desarrollo de sus tareas. Preocupación por superarse personal e intelectualmente, capacidad para dar ideas y aprender rápidamente en pro de la mejora de su trabajo.					

**CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN:** Capacidad para comunicarse con el personal interno de la empresa, apoyando y fortaleciendo relaciones cordiales entre sus compañeros así como con los usuarios externos de la misma con alto grado de interacción, preocupándose permanentemente de la imagen y prestigio de la organización.

1.	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Capacidad para mantener un buen trato y compartir comunicación afectiva a nivel del Area donde labora, para mantenerlos informados y atendidos en las tareas de apoyo al grupo.					
2.	<b>ORIENTACION AL CLIENTE:</b> Capacidad para identificar al cliente, determinar sus necesidades y brindarle atención eficiente, diligente y oportuna.					
3.	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Participa y desarrolla tareas en equipo, adoptando comportamientos de respeto y consideración a los demás miembros que conforman el Area, contribuyendo con sus acciones al logro de los objetivos de la Empresa.					

**IDENTIFICACION ORGANIZACIONAL:** Comprende y practica los valores, políticas, objetivos y normas de la Empresa. Es capaz de comprender las situaciones que afectan a la Organización; proyecta sus acciones hacia metas objetivas e impulsa a las personas en el mejoramiento continuo.

1.	<b>COMPROMISO CON LA EMPRESA:</b> Practica los valores de la organización e identifica con precisión los objetivos organizaciones canalizando sus esfuerzos hacia el logro de las metas y el crecimiento permanente de la misma.					
2.	<b>ACTITUD LIGADA AL CUMPLIMIENTO:</b> Aporta constantemente con ideas y soluciones factibles y prácticas para alcanzar los objetivos propuestos de la Empresa. Da respuesta en su nivel a los problemas e inquietudes de los clientes internos y usuarios externos de la misma.					
3.	<b>DISCIPLINA:</b> Cumple y acepta meticulosamente las políticas, objetivos y normas empresariales. Utiliza los medios y recursos asignados por la Organización, de acuerdo a las normas establecidas y procura su adecuada conservación.					

**RESULTADO**

Fecha de Evaluación: .....

.....

Firma del evaluador

Firma del evaluado

<b>RATIFICACION DE LA EVALUACION</b>	
Firma del Gerente de la Empresa:	Fecha:

ELABORADO POR LA AUTORA

63

**CUADRO Nro. 3.12.**



**MATRIZ EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
POR COMPETENCIAS**

**GRUPO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO**

COMPETENCIAS	APRECIACIONES				
	1	2	3	4	5
<b>CAPACIDAD OPERATIVA: 60%</b>					
CALIDAD DEL TRABAJO	6,80	8,85	10,90	12,95	15,00
SOLUCION DE PROBLEMAS	6,80	8,85	10,90	12,95	15,00
COOPERACION	6,80	8,85	10,90	12,95	15,00
IMPULSO PARA EL CRECIMIENTO	6,80	8,85	10,90	12,95	15,00
SUBTOTALES	27,20	35,40	43,60	51,80	60,00
<b>CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN: 20%</b>					
RELACIONES INTERPERSONALES	3,00	3,75	4,50	5,25	6,00
ORIENTACION AL CLIENTE	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00

TRABAJO EN EQUIPO	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00
SUBTOTALES	9,00	11,75	14,50	17,25	20,00
<b>IDENTIFICACION ORGANIZACIONAL: 20%</b>					
COMPROMISO CON MAPRINA S.A.	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00
ACTITUD LIGADA AL CUMPLIMIENTO	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00
DISCIPLINA	3,00	3,75	4,50	5,25	6,00
SUBTOTALES	9,00	11,75	14,50	17,25	20,00
<b>TOTALES</b>	<b>45,20</b>	<b>58,90</b>	<b>72,60</b>	<b>86,30</b>	<b>100,00</b>

ELABORADO POR LA AUTORA

CUADRO Nro. 3.13



### TABLA DE EQUIVALENCIAS PRE-ESTABLECIDA

Para evaluar el rendimiento de cada uno de los empleados y trabajadores de MAPRINA S.A., con diferente grado de exigencia y que discrimine de mejor manera las competencias más sobresalientes, se detalla a continuación la tabla cuantitativa y la equivalencia cualitativa de los puntajes obtenidos.

## TABLA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MAPRINA S.A.

APLICABLE A LOS GRUPOS PROFESIONALES, ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

### CALIFICACION CUANTITATIVA

### EQUIVALENCIA CUALITATIVA

INTERVALO

DE	A
Menos de 50	
50.1	60
60.1	70
70.1	80
80.1	90
90.1	100

CUMPLIMIENTO
NO CUMPLIMIENTO
INACEPTABLE
DEFICIENTE
SATISFACTORIO
MUY BUENO
EXCELENTE

ELABORADO POR LA AUTORA

65

Para evaluar al personal de MAPRINA S.A se elaboraron dos formatos, uno aplicable al personal profesional, el mismo que se identifica como Formulario ED-P y otro para el personal administrativo y operativo, identificado como Formulario ED-AO.

Cada uno de los formularios están conformados por 3 Competencias, que a su vez están integradas por indicadores de competencias, los mismos que serán medidos por 5 grados de cumplimiento, cada uno de los cuales se los ha valorado de manera ascendente, siendo el grado 1 el de menor valoración y el grado 5 el de mayor valoración.

En los dos formatos la competencia 1, representa el 60% de la evaluación, mientras que la 2da. y 3ra., representan el 20% cada una, en virtud del grado de importancia dado a las mismas por el nivel directivo de la Empresa.

Para la aplicación de los formularios se deberá leer detenidamente las instrucciones de los mismos, que se encuentran en recuadros en la parte superior de cada formulario y cuyo texto es el siguiente:

- Identifique con una X en la casilla que refleje de menor manera el cumplimiento de las competencias de su colaborador.

Los grados de cumplimiento de las competencias están numerados del 1 al 5, cuyo significado es como sigue:

1. Necesita mejoras sustanciales.
2. El desempeño es inferior al deseado.
3. Cumple lo esperado.
4. Supera las expectativas, y;
5. Excede significativamente lo esperado.

Para mayor comprensión de los grados de cumplimiento, en cada uno consta una explicación adicional.

66

La evaluación de desempeño a aplicarse en MAPRINA S.A., es cuantitativa y cualitativa, la evaluación general es sobre 100 puntos, los mismos que se obtendrán de la sumatoria de los valores dados a cada grado de cumplimiento, cuyas apreciaciones constan en la matriz

de evaluación de desempeño por competencias, obtenidas por porcentajes y con progresiones aritméticas para cada uno de los indicadores.

Los niveles de desempeño son:

- Excelente, es aquel que clara y consistentemente sobresale con respecto a lo que se espera en el indicador evaluado. Supera los objetivos y metas programadas.
- Muy bueno, indica un desempeño acorde con el indicador evaluado, cumple con lo requerido para ejercer su rol. Cumple los objetivos y metas programadas de la Empresa.
- Satisfactorio, mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad.
- Deficiente, es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable.
- Inaceptable, este nivel es sumamente bajo, su productividad no permite atender las demandas de los usuarios
- No cumplimiento, este se explica por sí solo.

La evaluación será realizada en conjunto evaluado con evaluador, si no existiere acuerdo en alguna calificación de los indicadores, éstos serán revisados con el Gerente de la Empresa, para su conocimiento y resolución definitiva.

La evaluación de desempeño es facilita rendir cuentas de lo qué se está haciendo y cómo se lo está haciendo, contribuyendo al desarrollo de la empresa y de sus empleados, a la vez que permite mejorar los “autos”: autoestima, autoconfianza, autovaloración de sus integrantes, ya que sirve para reconocer el nivel de desempeño en el que se encuentran, conocer sus fortalezas y debilidades para poder

potencializarse hacia la excelencia y servir de mejor manera al cliente y sobre todo a la empresa a la que se deben.

67

### **3.3. COMPENSACIÓN DE PERSONAS**

#### **3.3.1. REMUNERACIÓN**

De acuerdo con lo analizado en el Capítulo No.1, la empresa cumple con todos los aspectos contemplados en el Código de Trabajo, además provee a sus empleados de todos sus beneficios sociales, como son: décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, utilidades, entre otros.

Anualmente la empresa realizará una evaluación de los factores externos que pueden afectar el poder adquisitivo y por lo menos buscará incrementar en la misma proporción a los sueldos de sus empleados, siempre y cuando que por disposición gubernamental no exista un incremento de los salarios por esta razón.

### **3.4. DESARROLLO DE PERSONAS**

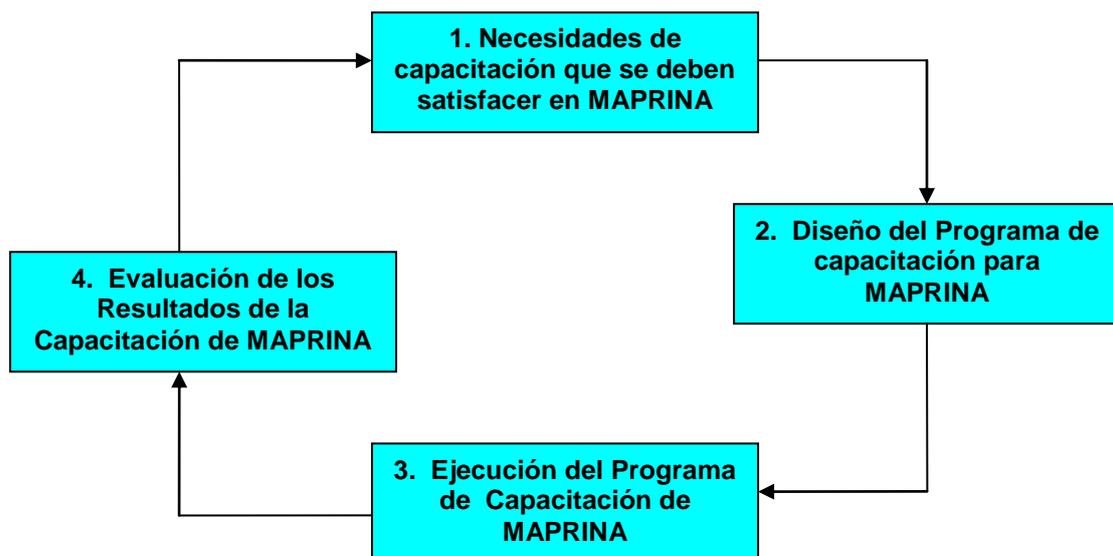
#### **3.4.1. CAPACITACIÓN**

El proceso de capacitación para empresa MAPRINA S.A. está encaminado a resolver las necesidades de la empresa en sus diferentes áreas, este proceso permitirá que los empleados y trabajadores de la empresa alcancen el nivel de desempeño deseado por ella.

Para el diseño del programa de capacitación de MAPRINA S.A. se recurrió a la utilización de una encuesta, la misma que se aplicó a los empleados y trabajadores de la organización el 20 de agosto de 2008, cuyo formato consta como anexo (ANEXO 4).

Este recurso fue necesario para determinar los requerimientos actuales y futuros de capacitación de los empleados y trabajadores de la empresa; así como también para establecer el diseño, la ejecución y la evaluación del mencionado programa.

GRÁFICO No.3.4.



FUENTE: CHIAVENATO Adalberto, Gestión del Talento Humano

ELABORADO POR: LA AUTORA

Los resultados obtenidos en la mencionada encuesta se tabularon y se obtuvo los siguientes datos:

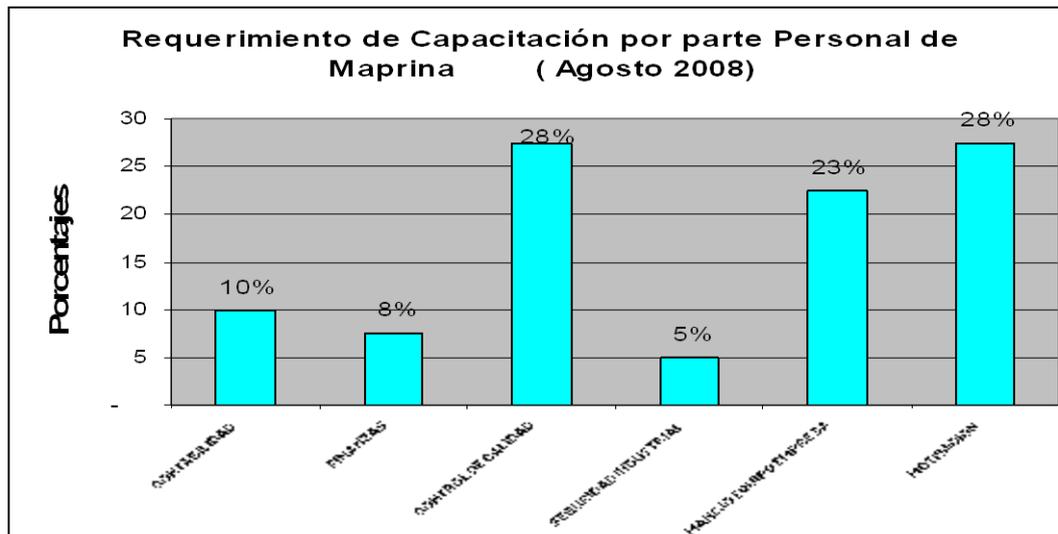
CUADRO No.3.14.

CAPACITACIÓN		
CURSO	NÚMERO	%
CONTABILIDAD	4	10
FINANZAS	3	8
CONTROL DE CALIDAD	11	28
SEGURIDAD INDUSTRIAL	2	5
MANEJO EQUIPO EMPRESA	9	23
MOTIVACIÓN	11	28
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL MAPRINA, 20 AGOSTO 2008

ELABORADO POR: LA AUTORA

GRÁFICO No.3.5.



FUENTE: ENCUESTA PERSONAL MAPRINA, 20 AGOSTO 2008

ELABORADO POR: LA AUTORA.

Por orden de importancia los temas que han llamado más la atención del personal de la empresa y que consideran fundamentales para su mejoramiento dentro de sus puestos de trabajo son:

- 1.- Motivación y Control de Calidad, con el 11% respectivamente.
- 2.- Manejo del Equipo de la empresa, 9%
- 3.- Contabilidad, 4 %
- 4.- Finanzas, 3%
- 5.- Seguridad Industrial, 2%.

## ➤ **DISEÑO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL PERSONAL DE MAPRINA**

El programa de capacitación deberá estar orientado a las necesidades integrales de la empresa de sus áreas: operativa, administrativa y contable.

El diseño del Programa de Capacitación para el personal de MAPRINA, contempla dos modalidades de capacitación:

**1.- Capacitación “in situ”:** Es decir en la misma empresa, para el mejoramiento de las habilidades de los empleados en el uso de la maquinaria y equipo de la empresa; principalmente en el manejo de: máquinas compactadoras, uso de básculas, montacargas.

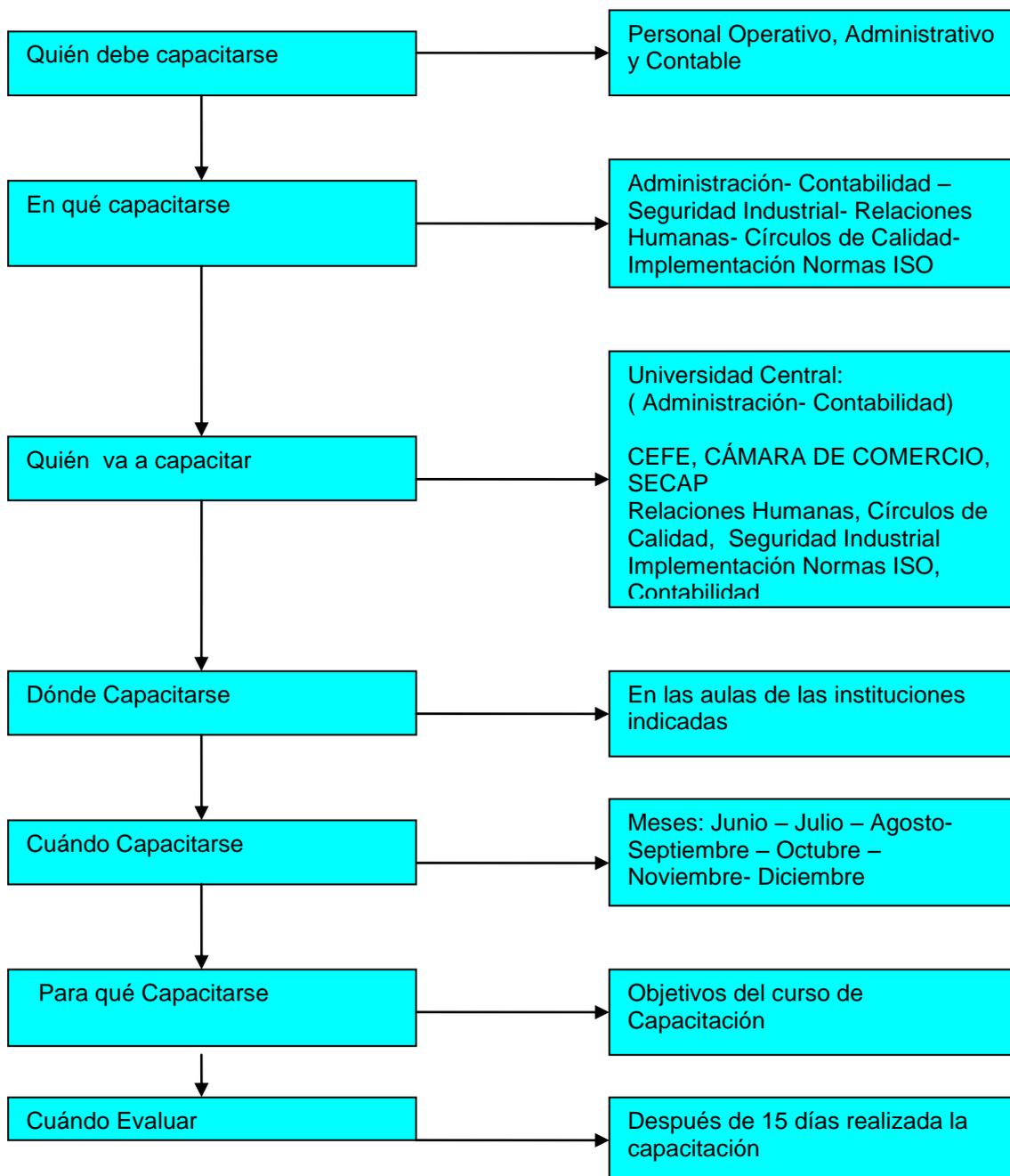
**2.- Capacitación en centros de enseñanza especializados:** SECAP, Universidad Central de Ecuador, Cámara de Comercio de Quito; para los cursos en:

- 1.- Motivación.
- 2.- Control de Calidad.
- 3.- Contabilidad.
- 4.- Finanzas.
- 5.- Seguridad Industrial.

## DISEÑO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL MAPRINA

### GRÁFICO

#### No.3.6.



### 3.4.2. CRONOGRAMA DE LOS CURSOS

Los cursos serán tomados entre los meses de julio a diciembre de 2008, de acuerdo con el siguiente cronograma

CUADRO No.3.15

ACTIVIDADES	2008					
	JULIO	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>CURSOS</b>						
CONTABILIDAD		■	■			
FINANZAS			■	■		
CONTROL DE CALIDAD				■	■	
SEGURIDAD INDUSTRIAL					■	■
MOTIVACIÓN						■
PRACTICA EQUIPO Y MAQUINARIA	■					
<b>TOTAL TIEMPO (meses)</b>	1	2	3	4	5	6

ELABORADO POR: LA AUTORA

### 3.4.3. PRESUPUESTO.

La capacitación del personal representa 40 cursos que tendrán un costo de \$1.085 para el año 2008, como se aprecia en el siguiente cuadro:

CUADRO No.3.16

PRESUPUESTO CAPACITACIÓN			
CURSO	NÚMERO	COSTO CURSO	TOTAL
CONTABILIDAD	4	35	140
FINANZAS	3	35	105
CONTROL DE CALIDAD	11	35	385
SEGURIDAD INDUSTRIAL	2	35	70
MANEJO EQUIPO EMPRESA	9		
MOTIVACIÓN	11	35	385
<b>SUMAN</b>	<b>40</b>		<b>1085</b>

FUENTE: SECAP, 25 AGOSTO 2008

ELABORADO POR: LA AUTORA

### 3.5. MANTENIMIENTO DE PERSONAS

### 3.5.1. PRINCIPALES ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE HIGIENE LABORAL PARA LA EMPRESA MAPRINA

#### 1. Adecuado Ambiente Físico de trabajo, que implica:

- **Iluminación:** luz adecuada en todo el galpón y bodega de la empresa MAPRINA, la empresa ubicará reflectores en sitios específicos de la misma.
- **Ventilación:** remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
- **Temperatura:** mantenimiento de niveles adecuados de temperatura, la empresa cuenta con varias puertas de ingreso a la planta, las mismas que al permanecer abiertas regularán la temperatura. {Ñ
- **Ruidos:** eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares, especialmente cuando se utiliza las máquinas compactadoras de papel.
- **Seguridad:** la empresa cuenta con varios extintores de incendio ubicados a los ingresos y salidas de los galpones, de ser necesario se incorporarán un mayor número de los mismos.

La señalización de los sectores de riesgo y de las salidas de emergencia, serán en colores llamativos, lo suficientemente visibles.

Las máquinas y equipos adecuados a las características humanas, las mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas y herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

Respecto del último punto, la empresa MAPRINA cuenta con un montacargas que evita el esfuerzo innecesario del personal para manipular grandes pesos; además por el tipo de actividad que es el de clasificación de materiales como: papel, cartón, plástico, metal; no requiere de muchas herramientas ni muebles y/o equipos, los existentes están adecuados al tamaño y uso de los empleados.

## **2. Ambiente psicológico de trabajo, que incluye:**

- Estilo de Gerencia democrática y participativa con relaciones humanas agradables, entre todo el personal de la empresa y de las diferentes áreas.
- Tipo de actividad agradable y motivadora, considerando la personal como seres humanos, indistintamente de sus cargos dentro de la empresa MAPRINA.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés, a través del diálogo así como de una administración por objetivos y del empoderamiento del personal de MAPRINA.

### **3.5.2. SALUD OCUPACIONAL**

La empresa MAPRINA realizará un programa de medicina ocupacional que incluya además de los exámenes médicos exigidos por ley, el ejecutar programas de protección de salud de los empleados, conferencias sobre medicina preventivos y archivo de exámenes médicos, con evaluación clínica y exámenes complementarios, buscando la calidad de vida de los empleados y mayor productividad en la organización.

#### **➤ PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL PARA LOS EMPLEADOS DE MAPRINA**

- Al ingreso del personal en MAPRINA, se solicitará exámenes médicos generales, para identificar principalmente: grados de anemia, embarazo, tuberculosis, enfermedades venéreas.
- Abrir una carpeta con dichos exámenes y hacer un seguimiento sobre la salud de los empleados, en base a las solicitudes por permisos médicos que se abran en su expediente.
- Cada año, se solicitará nuevamente exámenes básicos para comprobar el estado de salud de los empleados.
- Realizar un informe anual sobre el estado de salud de todo el personal.

- Disponer de un seguro médico para todo el personal, con la mayor cobertura médica de ser posible.

➤ **LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE SALUD DETECTADOS EN LA EMPRESA ESTÁN RELACIONADOS CON:**

De acuerdo con la entrevista y observación al personal de MAPRINA se determinó que los problemas de salud detectados en la empresa están relacionados con:

1. Alcoholismo y tabaquismo.
2. Estrés en el trabajo.
3. Exposición a condiciones ambientales frías, cálidas, contaminadas, húmedas, ruidosas, poco iluminadas entre otras
4. Hábitos alimentarios inadecuados: obesidad o pérdida de peso.
5. Vida sedentaria sin contactos sociales ni ejercicios físicos.
6. Automedicación sin cuidados médicos adecuados.

➤ **SUGERENCIAS PARA VOLVER SALUDABLE EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA MAPRINA S.A.**

1. Asegurar que las personas respiren aire fresco, sobre todo el personal de clasificación de materiales deberá tomar aire fresco cada 2 horas por lo menos.
2. Evitar materiales sospechosos dentro de las instalaciones de MAPRINA, especialmente de aquellos que emitan olores o toxinas, deberá ser la regla general de la empresa el evitar todo contacto con materiales o instalaciones que emiten olores o toxinas.
3. Prohibir fumar o establecer un sitio destinado a los fumadores, con un sistema de ventilación.

4. Prestar atención a las quejas de las personas. Registrando los reclamos y tomando medidas en cuanto a la higiene en el trabajo.
5. MAPRINA proporcionará y exigirá a sus trabajadores el uso de equipos adecuados de protección, especialmente: guantes, casco, gafas protectoras, fajas de seguridad.

### ➤ **CÓMO DESARROLLAR UN PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN LA EMPRESA MAPRINA S.A.**

1. Involucrando a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad, ya que todas las personas de la organización deben comprender que el plan es útil y benéfico para todas las partes involucradas.
2. Reuniendo el apoyo necesario para implementar el plan.
3. Determinando los requisitos de higiene y seguridad para cada sitio de trabajo en la empresa.
4. Evaluando en conjunto empleador con empleados, los riesgos existentes en el sitio de trabajo e identificando los problemas potenciales de higiene y seguridad en el trabajo y las medidas preventivas necesarias que se deben tomar, para eliminarlos, reducirlos o controlarlos por todos los medios posibles.
5. Entrenando a los empleados en técnicas de higiene y seguridad. Todos deben saber cómo ejecutar su trabajo de manera segura y comprender cómo utilizar el equipo de seguridad.
6. Desarrollando en los empleados y trabajadores de MAPRINA S.A el interés porque el trabajo esté libre de riesgos, estableciendo medios para exponer sugerencias, incluidos procedimientos de emergencia.
7. Garantizar el mantenimiento preventivo de los equipos y de las instalaciones.
8. MAPRINA S.A. deberá evaluar y mejorar continuamente el programa de higiene y seguridad implementado.

### ➤ **CAUSAS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO**

Existen dos causas básicas de accidentes en el sitio de trabajo: las condiciones de inseguridad y los actos inseguros.

1. Condiciones de inseguridad, son las principales causas de los accidentes de trabajo. Incluyen factores como:

- Equipos sin protección.
- Equipo defectuoso.
- Procedimientos riesgosos en máquinas o equipos.
- Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado.
- Iluminación deficiente o inadecuada.
- Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro.
- Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo.
- Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro.

De los puntos expuestos, MAPRINA S.A. es vulnerable en el último punto, ya que al reunir grandes cantidades de materiales de fácil combustión como: papel, cartón, plásticos, podría en un determinado momento existir un incendio, por ello se recomienda incrementar los medios de protección contra este flagelo a través de disponer de el doble de extintores con los que cuenta actualmente la empresa.

La empresa MAPRINA, no ha registrado índices de accidentes laborales en toda su historia, principalmente porque no realiza trabajos nocturnos; la carga de trabajo se reparte en todo el personal y también toman sus descansos si están fatigados.

78

2. La empresa MAPRINA busca eliminar actos inseguros que podrían provocar accidentes por medio de:

- Cargar materiales pesados de manera inadecuada.
- Trabajar a velocidad inadecuada (muy rápido o muy lento).

- Emplear equipo inseguro o utilizarlo de manera inadecuada.
- Adoptar posiciones inseguras, no emplear procedimientos seguros.
- Subir o bajar de prisa escalones, distraerse, olvidar, saltar, arriesgar, correr, abusar, etc.

### ➤ **RECOMENDACIONES PARA QUE MAPRINA S.A. PUEDA ELIMINAR ACCIDENTES**

1. Eliminación de las condiciones de inseguridad: mediante el uso adecuado de equipo de protección: guantes, botas, gafas, mascarillas, overoles, fajas de seguridad.
2. Localización de áreas de riesgo: MAPRINA tiene como lugares de riesgo, el ingreso a sus bodegas porque en éste sector operan muchas veces simultáneamente el montacargas y el ingreso de camiones, lo que podría causar accidentes.
3. Todo informe de accidente, en MAPRINA, con o sin incapacidad laboral, debe ser analizado a profundidad, para descubrir las posibles causas del mismo y tomar las medidas necesarias para eliminarlas y prevenir nuevos y futuros accidentes.
4. Apoyo de la Gerencia de la empresa para el programa de prevención de accidentes.
5. MAPRINA deberá emplear procesos de selección de personal que permita identificar ciertos rasgos humanos como habilidad visual o coordinación motriz, relacionados con accidentes en ciertos cargos.
6. Publicidad y afiches sobre seguridad en el trabajo pueden ayudar a reducir actos inseguros en MAPRINA. Sin embargo los afiches no sustituyen los programas de seguridad, aunque se pueden combinar con ellos y otras técnicas, como el entrenamiento, para reducir las condiciones de inseguridad.

7. Entrenamiento: el entrenamiento en seguridad reducirá accidentes en la empresa, sobre todo si involucra a nuevos empleados, para instruirlos en prácticas y procedimientos que eviten riesgos potenciales y que desarrollen su percepción relacionada con la seguridad en el trabajo.
8. Refuerzo positivo: realizar reuniones mensuales con empleados de la empresa, para analizar casos y ejemplos, mostrar gráficas de accidentes y localización de accidentes e incluso para elaborar una lista de normas de seguridad personal, es importante para estimularlos a distinguir entre comportamientos correctos y equivocados en situaciones de peligro.

### **3.6. MONITOREO DE PERSONAS**

#### **3.6.1. BASE DE DATOS**

La presente propuesta adjunta un formato en el cual se debe registrar la información de cada uno de los empleados, según los requerimientos solicitados en cada uno de los campos constantes en el formato, el mismo que constituirá la base de datos digitalizada con la que contará la empresa MAPRINA (ANEXO 5)

Esta base de datos nos permitirá contar con información almacenada, organizada y distribuida de acuerdo con el fin específico de la empresa, facilitando su manipulación y uso, según los requerimientos de la misma.

Pudiendo ser estos requerimientos uno de los siguientes:

- ✓ Datos relacionados con la fecha de ingreso a la empresa de los empleados.
- ✓ Datos personales de los empleados y trabajadores con que cuenta la empresa.
- ✓ Datos de los cargos que tiene la empresa y de quienes actualmente los ocupan y cuales están vacantes.
- ✓ Datos sobre el nivel de educación del personal que labora en MAPRINA S.A.
- ✓ Datos relacionados con la antigüedad de los trabajadores en los distintos cargos
- ✓ Datos específicos de edad, sexo y/o número de hijos de los empleados de la empresa.

- ✓ Datos de resultados de evaluaciones de desempeño aplicados a los empleados.
- ✓ Datos de cursos y seminarios a los que han asistido los empleados, periodicidad y resultados de los mismos, entre otros.

Los beneficios que brindará a MAPRINA el contar con una base de datos, es la facilidad de obtener información disponible, confiable y segura cuando la empresa lo requiera, lo que le permitirá al nivel legislativo tomar las decisiones más adecuadas para el mejoramiento organizacional de la empresa.

### **3.6.2. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Dentro de las herramientas básicas que servirán de apoyo a la empresa MAPRINA S.A. para la toma de decisiones, se encuentran los Informes, Memorandos y Reportes, los mismos que elaborados adecuadamente servirán de base para hacer proyecciones de una situación específica del negocio, a partir de los datos almacenados.

Por el giro mismo de la empresa, la Gerencia de MAPRINA S.A., requiere contar con información confiable y oportuna, por lo que, se necesitará que los responsables de cada Área de la Empresa, preparen dicha información de manera adecuada, por ejemplo:

- ✓ **Los reportes** serán utilizados por las diferentes áreas, con las especificaciones que corresponda a cada una de ellas:
  1. Administrativa, para el control diario del personal, mantener al día el control del inventario de materiales de oficina, registro de llamadas telefónicas recibidas y realizadas, registro de documentación recibida y/o enviada, entre otros.
  2. Contable, para llevar un control diario del flujo de efectivo, de los ingresos y egresos realizados en el día, para conciliaciones de caja y cuentas bancarias, registro y verificación de cuentas por cobrar o pagar, registro de horas extras.
  3. Mercadeo, para mantener un control de las compras y ventas realizadas diariamente, registro de proveedores visitados y analizar posibles proveedores, registro de los precios de los distintos materiales y determinar si hubo variación de los mismos, entre otros usos.

4. Producción, el responsable registrará la cantidad de material existente al inicio de la jornada de trabajo, cuanto al término de la misma, que cantidad de material se ha procesado en el día, que cantidad se ha enviado a los diferentes destinatarios y que cantidad se encuentra almacenada en la planta, determinar los tiempos promedios en el procesamiento de pacas.

- ✓ **Los informes** son de gran importancia, ya que van desde comunicados de prensa, hasta declaraciones de impuestos, análisis de variaciones de precios, posición de la Empresa con respecto a la competencia, entre otros y se efectuarán según las necesidades, destinatarios o fines que persiga MAPRINA S.A.
- ✓ Los informes se realizarán sobre la base de los reportes diarios que mantengan las áreas de la Empresa, según lo que corresponda a cada una de ellas, estos informes deberán realizarse por lo menos 1 vez al mes por los responsables de cada Área hacia la Gerencia de la Empresa, contendrá información clara y precisa, que facilite el análisis de los mismos y la toma de decisiones acertadas para la empresa.
- ✓ No solo los responsables de las Áreas de la Empresa, tienen la obligación de realizar informes, también el Gerente se encuentra en la misma situación, ya que él es el encargado de consolidar toda la información recibida y presentarla a los Accionistas y acreedores de la empresa y a los organismos de control del Estado como el SRI, mediante los informes financieros.
- ✓ Un informe bastante práctico que debería implementar MAPRINA, es el relacionado con el público en general, en el cual podría presentar los productos y/o servicios que brinda el negocio a los usuarios de la empresa, así como también los precios de los productos que adquiere y expende.
- ✓ **Los memorandos**, en cambio, son más de tipo interno y pueden dársele distintos usos, como por ejemplo para informar al personal de una nueva resolución emitida por la Gerencia de la empresa, notificar amonestaciones, cambios de funciones, esto en cuanto al manejo del personal, también pueden ser utilizados como constancia de la gestión realizada, todo depende de lo que se quiera informar, consultar o resolver. Por lo general éste es emitido por la unidad nominadora hacia sus subalternos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. CONCLUSIONES

- La empresa MAPRINA de acuerdo con sus informes financieros del año 2007 (ANEXO 3), resulta ser una empresa muy solvente y con crecimiento sustentado, lo que le da una fortaleza que le permite enfrentar positivamente las amenazas del entorno, como potencialmente aprovechar las oportunidades que le podría dar el mercado.
- Sin embargo su estructura organizativa a nivel de sus niveles jerárquicos deja mucho que desear, porque actualmente existe duplicación y omisión de funciones, debido a que su personal cumple multifunciones en distintas áreas y en forma simultánea, lo que causa mal aprovechamiento de los recursos, por lo que la organización actúa en forma ineficaz.
- La empresa actualmente se maneja con una estructura informal, si bien hasta el momento la ha mantenido a flote, esto no es lo más recordable, ya que actualmente existen varios cargos como los de Contador, Jefe de Planta y Jefe de Recursos Humanos, que son claves para su organización, y que al no existir como tales, son realizados por varios empleados, que no tienen una responsabilidad clara respecto de los mismos.
- Aunque el clima laboral de la empresa es bastante aceptable, se debe reconocer que el personal de MAPRINA presenta niveles bajos de motivación en sus diferentes áreas, reflejado en su rendimiento y comportamiento laboral, que no es el más esperado por la empresa.
- La empresa actualmente no cuenta con un Manual de Funciones, sino que ellas son realizadas según disposiciones emitidas por la Gerencia, lo que no permite definir el orden jerárquico de la empresa, sus responsables y las competencias de cada empleado.
- La Base de Datos es una herramienta básica y necesaria en la administración de personal en las empresas, sin embargo MAPRINA S.A., al momento no

cuenta con ella, dificultando la obtención de información de forma clara y oportuna.

## **2. RECOMENDACIONES**

- Para implementar una gestión eficaz del talento humano, la empresa MAPRINA debe crear nuevos cargos, los cuales deben permitir una mejor planificación, control y distribución del trabajo. Los cargos que deben crearse son:

1.- Contador, función que actualmente lo realiza la Asistente de Gerencia y una Ayudante de contabilidad que posee la empresa, así que las funciones de este cargo lo comparten dos personas.

2.- Jefe de Planta. Este cargo debe implementarse para coordinar adecuadamente las operaciones de ingreso de materia prima, clasificación, empaclado, despacho y coordinación con los transportes de la empresa, que lo asume actualmente el gerente de la empresa.

3.- Jefe de Recursos Humanos: Esta función actualmente lo asume tanto el Gerente de la empresa y su Asistente y a veces otros funcionarios administrativos, por lo que para mejorar el proceso de la gestión del recurso humano resulta indispensable contar con un profesional en el área.

- Implementar en el menor tiempo posible los cursos de capacitación que constan en la presente propuesta de Guía para la Administración de Talento Humano, para el mejoramiento en las funciones del personal, de acuerdo con el cronograma establecido y el presupuesto elaborado y tomarlo como referente para los próximos años, bajo la consigna de que capacitar al personal es una inversión y no un gasto, realizando la capacitación de manera periódica: mensual, trimestral o semestral, dependiendo de las necesidades de la Empresa.
- Crear una cultura organizacional en base a una filosofía sustentada en el orgullo de los trabajadores de laborar en MAPRINA, por medio de imágenes, símbolos, a través del logotipo, hacer visible la misión, visión y valores, en afiches pegados a las paredes, así como dar charlas al personal sobre estos temas.

- Implementar en la Empresa la Guía de Administración de Talento Humano aquí sugerida, en ella constan los procesos de la Gestión de Talento Humano con los que debería contar MAPRINA, explicando desde como contratar personal con mayor calificación, hasta como realizar una base de datos y evaluaciones de desempeño, incluyendo formatos para su aplicación y calificación, por último presenta la elaboración de un Manual de Funciones, que permite establecer por primera vez un inventario de los cargos, las funciones específicas de los mismos y el perfil que se requiere para ellos, lo cual resultará beneficioso para la Empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- AGUIRRE Sabada, Administración de Organizaciones, Madrid-España, 1999.
- CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, Colombia, Edit. Mc Graw Hill, 2002.
- CHIAVENATO Idalberto, Administración en los Buenos Tiempos, Colombia, Edit. Mc Graw Hill, 2003.
- GUIZAR Montúfar Rafael, Desarrollo Organizacional, Segunda Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 2003.
- HELLRIEGEL-JACKSON, Administración un Enfoque Basado por Competencias, México , Edit. Thomson Learning, 2002.
- KOONTZ Harold, Administración una Perspectiva Global, México, Edit. Mc Graw Hill, 2000.
- LEMAITRE Pierre, Cómo Mejorar la Organización Administrativa, España, Edit. Ceac, 1999.
- MOLINA Antonio, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Quito, Edit. Impretec, 2003.
- NARANJO HEREDIA Rosario, Derecho Mercantil y Societario, Quito, Imprenta Gráficas Arboleda, 2004.
- RIPALDA Fernando, Legislación Laboral, Quito, Edit. Universidad Central del Ecuador, 2004.
- ROBBINS Stephen P., La Administración en el Mundo de Hoy, Prentice may Hispoamericana, S.A., Segunda Edición; 1998.
- ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, México, Edit. Prentice Hall, 2000.
- THOMPSON Arthur A., Jr, Strickland, A. J.,III, Administración Estratégica, Décimo Tercera Edición, McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A de C.V., 2004.
- VASQUEZ Víctor Hugo, Organización Aplicada, Quito, Edit. Edit. Vaquez, 2002.
- VILLACÍS Juan, El ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos, Quito, Edit. Graficare, 2002.

### Referencias WEB

[www.monografias.com/trabajos14/adm-recursos](http://www.monografias.com/trabajos14/adm-recursos)

## ANEXOS

### ANEXO No.1

### RUC DE LA EMPRESA MAPRINA S.A.

**SRI** REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIIDADES

**NUMERO RUC:** 1791772938001  
**RAZON SOCIAL:** MATERIAS PRIMAS NACIONALES MAPRINA S.A

**NOMBRE COMERCIAL:** MAPRINA  
**CLASE DE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** BRAVO BANO FELIPE SANTIAGO

**FEC. INICIO ACTIVIDADES.:** 04/05/2001      **FEC. CONSTITUCION:** 04/05/2001  
**FEC. INSCRIPCION:** 04/05/2001      **FEC. ACTUALIZACION:** 28/05/2007

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MATERIALES RECICLADOS

**DIRECCION PRINCIPAL:**  
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CARCELEN Calle: ELOY ALFARO Número: 88-230  
Interscción: DE LOS ACEITUNOS Oficina: PB Referencia ubicación: DIAGONAL A LAS CANCHAS DE CARCELEN  
Telefono Trabajo: 022472185 Telefono Trabajo: 022478085 Fax: 022477320 Telefono Trabajo: 098357496

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* ANEXO TRANSACCIONAL
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA\_SOCIIDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**CERRADOS:** 0

**JURISDICCION:** \ REGIONAL NORTE\ PICHINCHA

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**      **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: CFCR150105 Lugar de emisión: QUITO PAEZ 355 Y RAMIREZ DAVALOS Fecha y hora: 28/05/2007 04:05:08

**ANEXO No.2**

**CERTIFICADO DE GESTOR DE RESIDUOS**

**MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO  
DIRECCION METROPOLITANA DE MEDIO AMBIENTE**

*Otorga el presente*

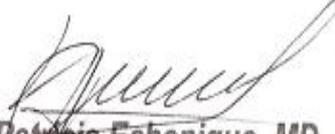
**CERTIFICADO DE GESTOR  
TECNIFICADO DE RESIDUOS**

*Acorde a la Resolución N° A-065 de Calificación de Gestores Ambientales de Residuos  
a, MAPRINA*

**Certificado N°006-GTR**

**Válido hasta: 11 de octubre de 2008**

*La Dirección Metropolitana de Medio Ambiente faculta al gestor a realizar  
los siguientes procesos: Reciclaje de plásticos, chatarra, papel y cartón.*

  
**Patricia Echanique, MD, MPH**  
*Directora Metropolitana de Medio Ambiente*



*Quito. 11 de octubre de 2006*

**ANEXO No.3**

**ESTADOS FINANCIEROS DE MAPRINA S.A.  
2007**

**MATERIAS PRIMAS NACIONALES MAPRINA S.A.  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**

**ACTIVO**

**CORRIENTE**

CAJA-BANCOS		\$	2,200.00	
CUENTAS POR COBRAR		"	32,234.46	
INVENTARIO FINAL		"	21,136.37	
IVA		"	4,028.58	
IMPUESTOS RETENIDOS EJERC. ANTERIORES		"	9,043.29	
IMPUESTOS RETENIDOS		"	10,840.07	\$ 79,482.77

**FIJO**

EQUIPO DE COMPUTACION	\$	4,942.83		
(-) DEPREC. ACUMULADA	"	3,326.36	1,616.27	
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$	36,636.70		
(-) DEPREC. ACUMULADA	"	12,441.99	27,194.71	
OTROS ACTIVOS	\$	3,910.44		
(-) DEPREC. ACUMULADA	"	195.05	3,715.39	
MUEBLES Y ENSERES	\$	1,974.00		
(-) DEPREC. ACUMULADA	"	880.78	1,093.22	
EQUIPO DE OFICINA	\$	4,294.59		
(-) DEPREC. ACUMULADA	"	1,133.72	3,160.87	
INSTALACIONES	\$	2,480.28		
(-) DEPREC. ACUMULADA	"	418.57	2,031.71	
VEHICULOS	\$	98,155.00		
(-) DEPREC. ACUMULADA	"	46,789.76	51,394.24	90,206.41
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>				<b>\$ 169,689.18</b>

**PASIVO Y PATRIMONIO**

**CORRIENTE**

CUENTAS POR PAGAR	\$	25,779.32		
OBIGACIONES BANCARIAS	"	3,698.68		
PARTICIPACION DE EMPLEADOS	"	8,512.57		
IMPUESTO A LA RENTA	"	9,228.14		
RETENCION EN LA FUENTE	"	1,288.48		
RETENCION I.V.A.	"	392.53		\$ 46,893.72

**NO CORRIENTE**

PRESTAVOS ACCIONISTAS	\$	35,603.41		35,603.41
-----------------------	----	-----------	--	-----------

**PATRIMONIO**

CAPITAL SOCIAL	\$	800.00		
RESERVA LEGAL	"	1,485.12		
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	"	57,228.51		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	"	27,678.42		87,192.05
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>				<b>\$ 169,689.18</b>

  
ECON. FELIPE BRAVO BAÑO  
GERENTE GENERAL

  
MARCELA CHANCAY LOPEZ  
CONTADORA

**MATERIAS PRIMAS NACIONALES MAPRINA S.A.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**

VENTAS TOTALES			\$	760,390.13	
(-) COSTO DE VENTA			"	<u>475,978.08</u>	
		UTILIDAD BRUTA			284,412.05
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
Sueldos			\$	59,504.41	
Arriendo			"	14,660.13	
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>					
Aporte Patronal	\$	6,634.74			
Secap-Iece	"	595.04			
Vacaciones	"	2,894.96			
Décimo Cuarto Sueldo	"	3,385.83			
Bonificación Especial	"	631.25			
Fondo De Reserva	"	2,302.59			
Décimo Tercer Sueldo	"	<u>4,958.70</u>	"	21,403.11	
<b>IMPUESTOS</b>					
Impuestos Municipio	\$	1,684.13			
Matriculación de Vehículos	"	198.10			
Superintendencia De Compañía	"	<u>348.79</u>	"	2,231.02	
<b>OTROS GASTOS</b>					
Alimentación	\$	7,233.89			
Materiales De Trabajo	"	7,100.87			
Mantenimiento Y Reparación	"	14,705.23			
Seguros	"	156.00			
Suministros	"	5,629.21			
Transporte	"	1,380.38			
Uniformes	"	743.86			
Recarga de Extintor	"	546.44			
Luz	"	2,939.07			
Suministros Equipo De Computación	"	51.35			
Mantenimiento De Vehículo	"	3,626.95			
Flete	"	13,715.88			
Suscripciones y Cuotas	"	748.09			
Gastos Legales	"	236.79			
Asesoría y Consultoría	"	4,273.30			
Donaciones	"	50.00			
Internet	"	348.08			
Telefonía y Comunicaciones	"	6,663.89			
Honorarios	"	9,224.46			
Publicidad	"	2,815.11			
Atenciones Médicas	"	4,023.95			
Combustible	"	4,005.77			
Agua	"	721.87			
Viajes	"	4,058.46			
Cursos y Seminarios	"	549.52			
Útiles de Limpieza	"	48.58			
Peajes	"	30.34			
Adecuaciones	"	4,021.70			
Encomienda	"	73.92			
Agasajo Navideño	"	5,633.16			
Varios	"	<u>17,120.86</u>	"	122,478.98	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
Intereses	\$	1,023.24			
Gastos Bancarios	"	<u>1,733.79</u>	"	2,757.03	284,412.05
PASAJE			\$	<u>223,034.68</u>	\$ 284,412.05



			223,034.68	284,412.05
	VIENEN			
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>				
Vehículo	\$	11,273.22		
Instalaciones	"	418.57		
Muebles Y Enseres	"	133.65		
Otros Activos	"	759.09		
Equipo De Oficina	"	230.40		
Equipo De Computación	"	611.60		
Máquinarias y Equipos	"	4,533.71		
			<u>17,960.24</u>	<u>240,994.92</u>
		<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 43,417.13</b>
( - ) PARTICIPACION DEL 15% DE TRABAJADORES				<u>6,512.57</u>
				<b>\$ 36,904.56</b>
( - ) 25% IMPUESTO A LA RENTA				<u>9,226.14</u>
		<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ <u>27,678.42</u></b>

  
**ECON. FELIPE BRAVO BAÑO**  
**GERENTE GENERAL**

  
**MARCELA CHANCAY LOPEZ**  
**CONTADORA**

**ENCUESTA  
EMPLEADOS MAPRINA**

La presente encuesta tiene como objeto conocer las características generales de los empleados y funcionarios de la empresa, como sus funciones, recomendaciones y requerimientos en capacitación, por lo que solicita su colaboración y su mayor franqueza para contestarlo.

**DATOS GENERALES**

NOMBRE COMPLETO.....

GÉNERO ..... EDAD .....ESTADO CIVIL .....

.NÚMERO HIJOS..... NIVEL DE EDUCACIÓN.....

CARGO.....ANTIGÜEDAD.....

**1) DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

.....

.....

.....

.....

**JEFE SUPERIOR:** .....

**2) RESPONSABILIDADES DEL CARGO:**

.....

.....

.....

.....

**3) RECOMENDACIONES QUE HARÍA PARA MEJORAR SU CARGO**

.....  
.....  
.....

**4) QUÉ CURSOS CONSIDERARÍA NECESARIOS PARA MEJOR SU DESEMPEÑO:**

CONTABILIDAD  CONTROL DE CALIDAD  MANEJO DE EQUIPO   
FINANZAS  SEGURIDAD INDUSTRIAL  MOTIVACIÓN   
OTRO.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO Nro. 5**

<b>BASE DE DATOS MAPRINA S.A.</b>	
<b>REQUERIMIENTOS</b>	<b>DATOS</b>
INFORMACION PERSONAL	

NUMERO DE CEDULA	
APELLIDOS Y NOMBRES	
NACIONALIDAD	
SEXO	
LIBRETA MILITAR	
FECHA DE NACIMIENTO	
ESTADO CIVIL	
CARGAS FAMILIARES	
TIPO DE SANGRE	
NIVEL DE INSTRUCCION	
DIRECCION DOMICILIARIA	
NUMERO TELEFONICO	
NUMERO CELULAR	
EMAIL	
NUMERO DE AFILIACION AL SEGURO SOCIAL	
<b>INFORMACION LABORAL</b>	
FECHA DE INGRESO	
TIPO DE CONTRATO	
AREA	
CARGO	
FUNCION	
CARGO ANTERIOR	
FECHA DE ULTIMO CAMBIO	
<b>INFORMACION SALARIAL</b>	
REMUNERACION ACTUAL	
REMUNERACION ANTERIOR	
FORMA DE PAGO	
NOMBRE DE LA INSTITUCION FINANCIERA	
TIPO DE CUENTA BANCARIA	
NUMERO DE CUENTA BANCARIA	
FECHA DE ULTIMO INCREMENTO SALARIAL	
NUMERO DE HORAS EXTRAS LABORADAS MENSUALMENTE	
<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	
FECHA DE LA ULTIMA EVALUACION	
DATOS DE LA ULTIMA EVALUACION	
LLAMADOS DE ATENCION	
CAPACITACION	
<b>GESTION DEL PERSONAL</b>	
NUMERO DE PERMISOS JUSTIFICADOS (MENSUAL)	
NUMERO DE PERMISOS INJUSTIFICADOS (MENSUAL)	

**ANEXO Nro. 6**

**FOTOS MAPRINA S.A.**



(BASCULA)

INGRESO DE VEHICULOS



MATERIAL

INGRESO A BODEGA DEL



(BODEGA)

DESCARGA DEL MATERIAL



CLASIFICADO DE MATERIAL (BODEGA)



MATERIA PRIMA COMPACTADA



SITIO DE ALMACENAMIENTO DE  
PACAS TERMINADAS

## INDICE DE CONTENIDOS

### **CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES**

1.1	La gestión de recursos humanos: presente y futuro	1
1.2.	Proceso de formación y desarrollo del talento humano	5
1.3.	La motivación	15
1.4	Proceso de administración del recurso humano por competencias	16
1.4.1	Análisis de puestos de trabajo	18
1.4.2	Reclutamiento y selección del personal	19
1.4.3	Capacitación y desarrollo	19
1.4.4.	Valoración de puestos	20
1.5.	Marco jurídico que rige la administración del Recurso Humano	21
1.5.1	Cumplimiento de las horas de trabajo	22
1.5.2	Cumplimiento de la ley de seguridad	23
1.6	Planeación de los recursos humanos	24

### **CAPÍTULO II: SITUACIÓN DE LA EMPRESA MAPRINA S.A.**

2.1	Constitución de la empresa	28
2.2	Estructura orgánica-funcional	28
2.3	Misión, visión, valores y objetivos de la empresa	30
2.3.1	Misión	30
2.3.2	Visión	30
2.3.3	Valores fundamentales	30
2.3.4	Cultura organizacional	30
2.3.5	Políticas	31
2.3.6	Logotipo y Eslogan	33
2.3.7	Objetivos estratégicos	34
2.4	Líneas de producción	35
2.5	Mercado de productos	39
2.6	Sistemas de gestión, planeación y control	40
2.7	Análisis FODA de la empresa	40
2.8	Administración de recursos humanos actual en MAPRINA S.A.	42
2.9	Diseño y análisis de puestos de trabajo	43
2.10	Gestión de recursos humanos de la empresa	43

### **CAPÍTULO III: GUÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

3.1	Admisión de personas	45
3.1.1	Reclutamiento	45
3.1.2	Proceso de Selección del Personal en MAPRINA S.A.	48
3.2	Aplicación de personas	51
3.2.1	Diseño de cargos	51
3.2.2	Evaluación del desempeño	56
3.3	Compensación de personas	68
3.3.1	Remuneración	68
3.4	Desarrollo de personas	68
3.4.1	Capacitación	68
3.4.2	Cronograma de los cursos	73
3.4.3	Presupuesto	73
3.5	Mantenimiento de personas	74
3.5.1	Principales Elementos del Programa de Higiene Laboral para	74

	la Empresa MAPRINA	
3.5.2	Salud Ocupacional	75
3.6	Monitoreo de personas	80
3.6.1	Base de datos	80
3.6.2	Sistema de información gerencial	81

### ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1.1	Causas de la demanda de recursos humanos a futuro	25
Cuadro No. 2.1	Objetivos Estratégicos Área Administrativa	34
Cuadro No. 2.2	Objetivos Estratégicos Área Contable	34
Cuadro No. 2.3	Objetivos Estratégicos Área Mercadeo	35
Cuadro No. 2.4	Objetivos Estratégicos Área de Producción	35
Cuadro No. 2.5	Recepción: plástico	36
Cuadro No. 2.6	Recepción: papel	37
Cuadro No. 2.7	Recepción: cartón	37
Cuadro No. 2.8	Recepción: metales	38
Cuadro No. 2.9	Recepción consolidada	38
Cuadro No. 2.10	Fortalezas	40
Cuadro No. 2.11	Oportunidades	41
Cuadro No. 2.12	Debilidades	41
Cuadro No. 2.13	Amenazas	42
Cuadro No. 2.14	Gestión de Recursos Humanos en la Empresa	43
Cuadro No. 3.1	Funciones Area Administrativa	52
Cuadro No. 3.2	Funciones Area Contable y Financiera	53
Cuadro No. 3.3	Funciones Area de Mercadeo	54
Cuadro No. 3.4.	Funciones Area de Producción	55
Cuadro No. 3.5	Portada Evaluación de Desempeño personal Profesional	57
Cuadro No. 3.6	Hoja de Datos e Instructivo Evaluación Desempeño personal profesional	58
Cuadro No. 3.7	Formulario de Aplicación de Evaluación de Desempeño de personal profesional	59
Cuadro No. 3.8	Matriz de Puntajes de Evaluación de Desempeño de personal profesional	60
Cuadro No. 3.9	Portada Evaluación de Desempeño personal Administrativo y Operativo	61
Cuadro No. 3.10	Hoja de Datos e Instructivo Evaluación Desempeño personal Administrativo y Operativo	62
Cuadro No. 3.11	Formulario de Aplicación de Evaluación de Desempeño de personal Administrativo y Operativo	63
Cuadro No. 3.12	Matriz de Puntajes de Evaluación de Desempeño de personal Administrativo y Operativo	64
Cuadro No. 3.13	Tabla de Equivalencias de Evaluación de Desempeño	65
Cuadro No. 3.14	Capacitación	69
Cuadro No. 3.15	Cronograma de cursos	73
Cuadro No. 3.16	Presupuesto de Capacitación	73

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.1	Proceso de Evaluación de la Capacitación	10
Gráfico No. 1.2	Ejemplo de un marco de competencias	17
Gráfico No. 2.1	Organigrama estructural empresa MAPRINA S.A.	29
Gráfico No. 2.2	Flujo de proceso de Reciclaje	36

Gráfico No. 2.3	Recepción materiales	39
Gráfico No. 3.1	Los seis procesos de gestión del talento humano	44
Gráfico No. 3.2	Reclutamiento interno y externo empresa MAPRINA	46
Gráfico No. 3.3	Diferencias entre reclutamiento interno y externo	47
Gráfico No. 3.4	Proceso de capacitación para el personal	69
Gráfico No. 3.5	Requerimiento de capacitación por parte personal	70
Gráfico No. 3.6	Diseño programa de capacitación para el personal	72

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1	Conclusiones	83
2	Recomendaciones	84

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	86
---------------------	----

<b>ANEXOS</b>	87
---------------	----