



# **UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

## **AREA ADMINISTRATIVA**

### **TITULACION DE MAGISTER EN GESTION EMPRESARIAL**

Diseño e implementación de un plan de gestión integral del talento humano en la empresa CAVES SA EMA, para el mejoramiento de sus operaciones, clima laboral, motivación y desarrollo del personal de la empresa

### **TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA**

**AUTOR:** Miño Escobar, Diego Orlando

**DIRECTOR:** Ing. Chiriboga Ponce, Carlos Marcelo MBA

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2015**

## APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Docente.

Ing. Carlos Marcelo Chiriboga Ponce MBA.

### **DOCENTE DE LA TITULACION**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Diseño e implementación de un plan de gestión integral del talento humano en la empresa CAVES SA EMA, para el mejoramiento de sus operaciones, clima laboral, motivación y desarrollo del personal de la empresa, realizado por Miño Escobar Diego Orlando ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Septiembre 2014-09-19

f).....

## DECLARACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS

Yo, Miño Escobar Diego Orlando declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: Diseño e implementación de un plan de gestión integral del talento humano en la empresa CAVES SA EMA, para el mejoramiento de sus operaciones, clima laboral, motivación y desarrollo del personal de la empresa, de la titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo el Ing. Carlos Marcelo Chiriboga Ponce MBA director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Organico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pendiente textualmente dice: “Fprman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor: Miño Escobar Diego Orlando

Cedula: 0502677701

## **DEDICATORIA**

A mi amada familia mi esposa e hijas por el apoyo incondicional que siempre me brindan en el cumplimiento de todas las metas personales y profesionales

A un ser maravilloso que aunque no está con nosotros desde el cielo siempre cuida de nuestro camino, a ti mi Patty nunca saldrás de mi corazón

**Diego Orlando Miño Escobar**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar un agradecimiento profundo a todos los tutores, maestros, funcionarios y demás personal de la Universidad Técnica Particular de Loja que sin su guía y apoyo no hubiese sido posible cumplir con esta gran meta.

A todas las personas que directa o indirectamente sumaron en la consecución de este trabajo que lo hago por el gran cariño que le tengo a la empresa que me dio la oportunidad de crecer en mi vida profesional.

**Diego Orlando Miño Escobar**

## **INDICE DE CONTENIDOS**

CARATULA.....	i
CERTIFICACION.....	ii
DECLARACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I.....	5
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivo General.....	6
1.4 Objetivos Específicos.....	6
1.5 Alcance.....	7
1.6 Marco Teórico.....	7
1.6.1 La Gestión del talento Humano.....	7
1.6.2 Administración Moderna de los Recursos Humanos.....	9
1.6.3 Funciones de la Gestión del Talento Humano.....	12
1.6.4 Capital Humano.....	13
1.6.5 Reclutamiento y Selección.....	15
1.6.5.1 Reclutamiento.....	15
1.6.5.2 Selección.....	20
1.6.6 Procesos de Selección.....	24

1.7 Marco Teórico Conceptual y Referencial.....	27
1.7.1 Administración de Recurso Humano.....	27
1.7.2 Talento Humano .....	28
1.7.3 Reclutamiento.....	28
1.7.4 Selección.....	29
1.7.5 Clima Laboral.....	29
1.7.6 Evaluación de Desempeño.....	31
1.7.7 Capacitación.....	32
1.8 Recursos Humanos, 6.2 de la Norma ISO 9001:2008.....	33
1.8.1 Personal Competente.....	33
1.8.2 Requisitos de la Norma.....	34
1.9 Aplicabilidad de la Norma en el Desarrollo del plan de Gestión.....	34
 CAPITULO II.....	 36
2.1. Estrategias Metodológicas.....	37
2.1.2. Investigación Cuantitativa.....	37
2.1.2.1. Características de la Investigación Cuantitativa.....	37
2.1.3 Investigación Cualitativa.....	38
2.1.3.1. Características de la Investigación Cualitativa.....	38
2.2. Técnicas para la Obtención de Datos.....	38
2.2.1. Cuestionario Piloto del Plan de Gestión del Recurso Humano.....	38
2.3. Universo y Muestra.....	39
2.3.1 Características del Problema a Investigar.....	40
2.3.2. Determinar Grado de Error.....	40
2.3.3. Aplicación.....	40

CAPITULO III.....	42
3.1. Interpretación y Análisis de Resultados .....	43
3.2 Análisis de Variables dependientes e Independientes.....	50
3.3. Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la percepción del Personal Sobre la Empresa.....	51
3.4. Conclusiones.....	52
CAPITULO IV.....	53
4.1. Propuesta del plan de Mejora.....	54
4.1.1 Antecedentes de la Empresa.....	55
4.1.2 Reseña Histórica.....	55
4.1.3 Valores Corporativos.....	56
4.1.4 Objetivos.....	56
4.1.5 Estructura Organizacional.....	57
4.1.6 Mapa de Procesos.....	58
4.1.7 Diagnostico Actual de la Empresa.....	58
4.1.8 Análisis FODA.....	60
4.1.9 Objetivos Estratégicos.....	61
4.1.10 Mapa Estratégico.....	62
4.2. Elaboración del Plan del Proyecto.....	62
4.2.1 Gestión por Procesos.....	63
4.2.2 Despliegue estratégico, Mapa del Macro proceso.....	63
4.2.2.1. Justificación de Inversión y Retorno, Análisis Costo Beneficio.....	65
4.2.2.2 Flujo de Caja Proyectado.....	65
4.2.2.3. Análisis Costo Beneficio.....	66



4.2.3. Mapa de Procesos del Plan de Gestión.....	69
4.2.4 Seguimiento y Medición de los Procesos.....	70
4.2.5 Indicadores del Proceso.....	71
4.2.6 Mejora de Procesos.....	72
4.3 Propuestas de Capacitación .....	73
4.3.1 Descripción de Procesos Objetivo 1.....	73
4.3.1.1 Objetivo general.....	74
4.3.1.2 Objetivos específicos.....	74
4.3.1.3 Estrategia.....	74
4.3.1.4 Acciones.....	74
4.3.2 Descripción de procesos objetivo 2.....	76
4.3.2.1 Objetivo General.....	78
4.3.2.2 Objetivos específicos.....	78
4.3.2.3 Estrategia.....	78
4.3.2.4 Acciones.....	78
4.3.3 Descripción de Procesos Objetivo 3.....	84
4.3.3.1 Objetivo General.....	85
4.3.3.2 Objetivos específicos.....	85
4.3.3.3 Estrategia.....	85
4.3.3.4 Acciones.....	85
4.4 Plan de Incentivos .....	91
4.4.1 Descripción de Procesos Objetivo 4.....	91
4.4.1.1 Objetivo general.....	92
4.3.1.2 Objetivos Específicos.....	92
4.3.1.3 Estrategia.....	92

4.3.1.4 Acciones.....	92
CAPITULO V.....	95
5.1 Conclusiones.....	96
5.2. Recomendaciones.....	97
BIBLIOGRAFIA.....	98

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo implementar un plan de gestión dentro del departamento de Recursos Humanos de la empresa CAVES SA EMA con el objetivo claro de mejorar el clima laboral, la estabilidad emocional y laboral del personal, detectar las causas principales de las renuncias y así como también mejorar las políticas salariales de la organización.

El aporte para la organización es entregar un proceso sistematizado de gestión donde el enfoque de cuatro objetivos estratégicos la lleve a mejorar sus procesos de gestión en el departamento de recursos humano, la propuesta presenta un modelo de gestión por procesos donde la organización podrá claramente guiarse en el mismo para cumplir con los objetivos trazados.

**PALABRAS CLAVE:** procesos, gestión, talento humano, políticas, clima laboral, evaluación.

## **ABSTRACT**

This paper aims to implement a management plan within the Human Resources department of the company CAVES SA EMA with the clear aim of improving the work environment, emotional and job security of staff, identifying the main causes of failures and thus as improving wage policies of the organization.

The contribution to the organization is to provide a systematic management approach where the four strategic objectives lead to improved management processes in the human resources department process, the proposal presents a process management model where the organization can clearly guided in the same to meet the objectives.

**KEY WORDS:** process, management, human talent, politics, working environment, evaluation

## INTRODUCCION

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Razón por la cual es indispensable para toda las organizaciones centrar sus esfuerzos en el mantenimiento del mayor recurso que estas disponen hoy en día, el capital intelectual o talento humano, el presente trabajo consiste en implementar un plan de gestión enfocado al talento humano donde el desarrollo de este nos permita mejorar varios aspectos relevantes a la mejora de la productividad con un proceso ordenado y sistematizado con el talento humano.

En el desarrollo del trabajo podemos notar que por el desarrollo de los capítulos abordaremos los conceptos básicos de talento humano, sus procesos más importantes y la relevancia de un buen manejo del mismo en las organizaciones, pasando al segundo capítulo encontraremos la investigación de campo con el personal de la compañía por medio de una encuesta de medición que se realizó en base al cálculo de la muestra final tomando en cuenta el número de trabajadores de la organización, en el tercer capítulo se analizara los resultados obtenidos en la encuesta y así la toma de decisiones del plan, en el cuarto capítulo se enfoca en el planteamiento del plan de gestión por procesos para el departamento y finalmente en el capítulo 5 se definen las conclusiones y recomendaciones del tema trabajado.

En la organización será un aporte significativo ya que no se ha realizado el enfoque de procesos con el talento humano de la organización debido a su crecimiento desmedido por el tan grande impacto que ha sufrido el crecimiento de operaciones del sector petrolero del país.

Basándonos en un plan de gestión por procesos se aborda el problema planteado y se establece el plan de mejora para la organización, el mismo nos da la guía de implementación y el correcto cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan.

Mediante la estrategia a implementar con el objetivo principal que es el de Establecer y aplicar un plan de Gestión enfocado al desarrollo de las personas como seres humanos para el aprovechamiento de su talento en el beneficio del desarrollo mutuo tanto personal como empresarial de la empresa CAVES SA EMA. La empresa lograra mejorar todos los aspectos citados de una forma ordenada, sistemática y sustentable en el tiempo.

Se pudo obtener la información necesaria, la colaboración pertinente de parte de los personeros de la organización para el desarrollo del trabajo ya que la apertura hacia la propuesta fue bien receptada y apoyada en la organización durante el tiempo de indagación y trabajo.

Se ocuparon varias metodologías de investigación para la consecución de los objetivos, entre las cuales podemos citar, el método exploratorio, investigación de campo mediante las encuestas de clima laboral, análisis de datos y formulas estadísticas de cálculo de muestras para la investigación.

## **CAPITULO I**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

CAVES SA EMA es una empresa dedicada a la provisión de servicios complementarios de catering, limpieza y afines tanto en el sector de explotación petrolera como en el sector institucional (Bancos, Fábricas, Empresas de Seguros, Hospitales, etc.) en las principales ciudades del país, la misma cuenta con una trayectoria de 15 años de experiencia brindando servicios en el sector.

La administración del talento humano desde los inicios de la empresa no ha tenido desarrollo positivo hacia sus operaciones, se ha venido manejando con un modelo basado en la producción y el rendimiento del negocio, lo cual ha generado una falta de compromiso y bajo interés por la compañía por parte del talento humano, incrementándose considerablemente las renuncias, falta de aporte de todas las áreas de los procesos y problemas con los clientes.

## **1.2 Justificación**

La implementación de un plan de Gestión Integral del Talento Humano en la empresa CAVES SA EMA mejorara el clima laboral de la organización, así como también los procesos operativos con personal altamente comprometido.

Los índices de rotación y ausentismo tenderán a mejorar con el personal operativo y administrativo de las distintas áreas involucradas en la operación

## **1.3 Objetivo General**

Establecer y aplicar un plan de Gestión enfocado al desarrollo de las personas como seres humanos para el aprovechamiento de su talento en el beneficio del desarrollo mutuo tanto personal como empresarial de la empresa CAVES SA EMA.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- Mediante la implementación del plan de y estrategias de gestión, se busca mejorar el clima laboral existente y así disminuir el alto índice de renuncias del personal actual y nuevo que la empresa vincula.
- Establecer un sistema de capacitación y mejoramiento continuo con el desarrollo y aprovechamiento del talento humano de la empresa e implementar un sistema de incentivos para los resultados esperados del mismo



- Buscar el mejoramiento de los resultados operativos de la empresa con el correcto uso de los recursos con eficiencia y eficacia aprovechando el desarrollo integral del talento humano.

## **1.5 Alcance**

El plan de gestión está enfocado al departamento de Recursos Humanos de la compañía y centrará su gestión en el área operativa con el personal de los distintos niveles de operación en los campos de servicio.

## **1.6 Marco Teórico**

### ***1.6.1 La Gestión del Talento Humano***

Las organizaciones exitosas de hoy en día tienden a buscar un crecimiento sostenido, o como mínimo a mantener su participación en el mercado. El crecimiento o sobrevivencia de estas viene de la mano de la gestión de los recursos necesarios para poder ejecutar sus operaciones con éxito, ya que aumenta el capital, el número de personas, y genera la necesidad de mejorar, procesos, planificar los entrenamientos, capacitar, hacer uso de la tecnología, para poder mantener la competitividad del negocio, garantizando siempre el uso eficaz y eficiente de los recursos, y que las personas representen la diferencia competitiva que promueve el éxito de la organización. El personal calificado constituye la principal ventaja competitiva de toda organización, en un mundo globalizado y muy competitivo, aquí es donde las personas hacen y marcan las diferencias dentro de un mercado de negocio.

Para potenciar las habilidades y destrezas de las personas en sus actividades, las organizaciones han cambiado muchos paradigmas y conceptos modificando así las prácticas gerenciales. Ya la inversión no se dedica solo a los productos y servicios, se están haciendo inversiones en las personas que los conocen y saben cómo mejorarlos, desarrollarlos, innovarlos. En vez de invertir en los clientes se invierte en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos y mantenerlos a gusto con el servicio o bien que ofrecen. Las personas son el elemento básico de las empresas, La gestión se enfoca en el asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

La gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las empresas, las cuales dependen de ellas para poder operar y alcanzar el éxito

La consecución de los objetivos personales e individuales está directamente relacionada con las empresas donde las personas trabajan, crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Y de la misma manera las organizaciones dependen directa e irremediabilmente de las personas para producir sus bienes, ejecutar sus servicios, atender clientes, competir y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es un hecho que las organizaciones no existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, creatividad y racionalidad.

El contexto en el que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las personas y las organizaciones, en resumen toda organización está conformada por personas y dependen directamente de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas empresariales. Por otro lado, para las personas las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el corto plazo y con el menor esfuerzo y conflicto. Es muy difícil que los objetivos personales se consigan mediante el esfuerzo personal aislado. La sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas hacen que las organizaciones progresen, sin organizaciones ni personas no existe la gestión del talento humano. La empleabilidad, el fomento del espíritu empresarial en el interior de una organización se emplean son necesarios para mostrar la capacidad de las personas para mantener sus empleos y por el otro lado la capacidad de las organizaciones para desarrollar y potenciar las habilidades intelectuales y las competencias de las personas.

La importancia que se le dé a las personas dentro de la organización dará varios parámetros en la mejora de la gestión de las mismas, en muchos casos donde el título de trabajadores, personal, empleados, etc. influye en el empoderamiento de las personas para con la organización, a raíz de este matiz las personas tienen que ser el mayor capital con el que cuenta cada organización y las mismas deberán centrar su gestión en invertir en ellas para que los resultados de su operación sean efectivos.

La Gestión del Talento Humano, refiere a una actividad que depende menos de las directrices jerárquicas y mandatos, señala la importancia de la participación activa de todas las personas que trabajan en la empresa. El fomentar una relación de cooperación mutua entre los directivos y las personas que trabajan en la empresa evitara la relación conflictiva que se ha llegado a notar en una relación de tipo jerárquica, cuando la Gestión del Talento Humano, funciona correctamente las personas que trabajan en la misma se comprometen con los objetivos a

largo plazo de la organización, esto permite que esta se adapte mejor a los cambios del mercado y que su adaptación sea más rápida, manteniendo así personas comprometidas con los objetivos y siendo parte fundamental del desarrollo de estos, la clave de la gestión es la comunicación y esta debe siempre fluir en doble vía a todos los niveles.

La participación activa de las personas que trabajan en la organización, en la toma de decisiones genera el compromiso que los altos directivos buscan de las personas que trabajan con ellos, con esto podrán asegurar que el involucramiento de todas las personas hará más efectivo el proceso operativo y que la responsabilidad es de todos los que hacen la organización y no solo de las personas que ejecutan las ordenes.

Además de la comunicación la Gestión del Talento Humano, implica relacionar los salarios con la productividad de las personas, para este caso buscar el mejor rendimiento dentro las funciones de las personas establecerá una remuneración acorde al cumplimiento de los objetivos de su tarea, siendo este rendimiento el reto para cada persona pueda mejorar su condición, dejando de lado una negociación colectiva y si dando paso al desarrollo de las personas con una recompensa justa por el aprovechamiento de esta para la organización.

Para concluir la última de las variables dentro de la Gestión del Talento Humano, es que las organizaciones dedican gran parte de sus recursos a la selección y formación profesional de su talento humano, intentan tener personas que se puedan adaptar a cambios de funciones dentro de la misma estructura que las personas sea poli funcionales y sean soluciones efectivas en momentos necesarios, se pretende eliminar las tradicionales jerarquías que encasillan a las personas dentro de un rango específico y más bien que todas las personas reciban en las mismas condiciones todos los beneficios que la organización les puede brindar para su desarrollo personal y profesional.

### ***1.6.2 Administración Moderna de los Recursos Humanos***

La evolución histórica de los Recursos Humanos se divide en cuatro etapas a través de los tiempos, siendo la primera el **Sistema Artesanal** de los tiempos de Egipto y Babilonia, el entrenamiento de las habilidades manuales fueron organizados para mantener suficiente cantidad de trabajadores artesanales. Este se popularizo en Europa Occidental en la edad media y las escuelas de artesanía supervisaban la calidad de los métodos de producción y regulaban las condiciones de empleo de cada ocupación, este estaba regulado por un maestro y las personas entraban después de un periodo de aprendizaje. La **Administración Científica**

viene a ser el segundo paso de la evolución de la Administración del Recurso Humano, con la revolución industrial y la producción en masa que emergieron en el siglo XIX y comienzos de XX. Las tareas estaban subdivididas para poder ser realizadas por trabajadores que no estuvieran calificados, se volvió necesario en una fábrica generar una gran cantidad de jerarquías para poder manejar el personal de la fábrica, de ahí surge el enfoque científico quienes se preocupaban por las condiciones y el funcionamiento del trabajo. También crearon programas médicos de asistencia a los empleados así como también facilidades recreacionales. Seguido del **Enfoque de Relaciones Humanas** como el tercer paso de la evolución se descubrieron otros factores relacionados con el trabajo, lo que resulto en el movimiento de las relaciones humanas. Se enfatizó el estado emocional de los trabajadores para que puedan sentirse bien y así ser más productivos, sin embargo la idea de que solo las relaciones humanas aumenten la productividad fue abandonada. Finalmente el último pasó de la evolución La Corriente Actual del **Enfoque del Recurso Humano Científico**, donde investigadores de varias disciplinas del comportamiento humano empezaron a hacer estudios en las organizaciones. Las empresas son sistemas sociales complejos que exigen claridad en los objetivos, orientación y dirección, Las empresas que fijen su horizonte a través de lo que se conoce como ventaja competitiva por las personas se posicionaran por delante de sus competidores. El talento y liderazgo se están convirtiendo cada vez en recursos más escasos, esta escasez es el resultado de grandes cambios en la complejidad de los negocios y en las expectativas de los trabajadores. Las personas se han convertido en el mejor activo que tiene una empresa, los retos del departamento de Recurso Humano es cada vez mayor al igual que las oportunidades de las empresas de destacar mediante las estrategias de las personas.

Hace dos o tres décadas la definición de recursos humanos solo hacía referencia a aquella que proporciona la fuerza laboral a una organización. Hoy en día, esa definición ha tomado un rumbo diferente, considerando al recurso humano como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores. La administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afecten e influyan en la gente, estos son considerados hoy en día como pieza clave del éxito de las organizaciones, ya que permite la realización mutua de las partes tanto en la vida profesional y personal de las personas tanto como en el desarrollo de la organización.

La globalización hace que las empresas tiendan a buscar su crecimiento fuera del país de origen de sus operaciones, a medida que las organizaciones se expanden a nuevos mercados,

se enfrentan a un entorno cada vez más complejo en materia de recurso Humano, en especial a la hora de contratar y mantener los talentos ya que la globalización y las culturas diferentes de las personas juegan un papel preponderante en este hecho. El bienestar emocional es lo más importante en estos momentos, hasta hace tiempo los empleados buscaban hacer toda su vida profesional en una sola empresa, hoy en día las personas buscan su estabilidad en diferentes medios buscando la funcionalidad con su familia y su deseo de tener una vida fuera del trabajo

Hasta hace poco la relación entre las personas y las organizaciones se consideraban antagónica y conflictiva, se decía que los objetivos de las organizaciones como el lucro la productividad, la eficacia, la maximización de la aplicación de recursos materiales y financieros, la reducción de costos eran incompatibles con los objetivos individuales de las personas, como mejorar su salario, sus prestaciones, comodidad, tiempo libre, seguridad en el trabajo, desarrollo y progreso personal. La solución en estas organizaciones era de ganar-perder donde siempre habría una parte que le quite todo a la otra. En una situación de recursos limitados y escasos si una parte ganaba más, lo hacía a costa de la otra. Sin duda era una solución limitada, estrecha y miope. Se comprobó que si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen. En tiempos modernos en el juego de las partes involucradas se prefiere una solución de tipo ganar-ganar.

El contexto general de la administración de los recursos humanos lo conforman las personas y las organizaciones, las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar éxito. Por una parte el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de vida de las personas quienes dependen de aquel para su subsistencia y éxito personal. De modo que la relación de simbiosis entre la organización y las personas debe ser inquebrantable para la consecución del éxito de ambas partes. La posibilidad de tener éxito en la vida depende de que la persona crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en sus mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos, en resumen las dos partes depende tanto de la una como de la otra. Las organizaciones se caracterizan por su heterogeneidad, pueden pertenecer a varios tipos de negocios como también pueden ser grandes, pequeñas, medianas, así como también ser públicas o privadas,

por tanto las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos

### **1.6.3 Funciones de la Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano se encarga de conseguir y coordinar a las personas de una organización, de forma que logren las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe de mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas.

La gestión de las personas que una organización contrata implica el empleo del recurso humano para el diseño y desarrollo de los recursos relacionados y lo más importante, la utilización y la compensación a sus servicios para optimizar la rentabilidad del negocio a través de desempeño de los empleados.

Hoy en día, la Gestión del Talento Humano funciona en forma conjunta con todo el personal a todo nivel en la organización desde el nivel gerencial de cada uno de los diferentes Departamentos, hasta el más operativo de los mismos. Es por esto que el Encargado del Talento Humano mantiene relaciones interdepartamentales con todos los empleados de forma que se mantiene una efectiva comunicación y trato exclusivo con los empleados de todos los niveles de la organización.

La responsabilidad del departamento de talento humano en una organización se enfoca en los siguientes aspectos:

- La comprensión y relación con los empleados como individuos, por lo que la identificación de las necesidades individuales que le ayuden ser más efectivo dentro del puesto de trabajo.
- Desarrollo de interacciones positivas entre los trabajadores, de forma que se mantenga un ambiente óptimo que pueda garantizar una buena productividad en la empresa.
- Identificar las áreas que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas, estas debilidades son la base para RR.HH. establecer medidas correctivas en forma de talleres y seminarios.

- Generar una tribuna para todos los empleados a expresar sus objetivos y proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo programas de profesional y personal, esencialmente, en ese orden.
- Reclutamiento de la fuerza de trabajo requerida, de forma que cuando se exista una vacante disponible, se pueda seleccionar al personal más idóneo para ocupar el puesto.
- El departamento de recursos humanos también mantiene una actitud abierta a las quejas de los empleados, en busca de que estos puedan acercarse al Departamento de RR.HH. a llevar cualquier inquietud que le afecte dentro del área laboral.
- Es el departamento responsable de realizar las evaluaciones de desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que estas puedan servir de base para cualquier promoción de igual forma identificar cualquier debilidad que pueda servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.
- Promociones, transferencias o la expulsión de los servicios prestados por el empleado son algunas de las funciones que son aplicadas por el departamento de recursos humanos. Las promociones se llevan a cabo, y se basan principalmente en el rendimiento global del individuo, acompañado por el lapso o la tenencia que ha servido a la organización.

#### **1.6.4 Capital Humano**

El Capital Humano es el factor en la relación de producción que depende de la trayectoria de formación y la productividad: las personas. El término deriva de las ciencias y teorías económicas, sobre todo aquellas que se denominan “del crecimiento”. El capital humano, decíamos, depende de la calidad (formación y productividad) además de la cantidad, característica que comparte en común con el capital económico. Este término suele ser utilizado como sinónimo de recursos humanos, propios de las ciencias empresariales.

La empresa es una entidad económica donde se combinan varios factores necesarios para que sus procesos productivos, operativos, administrativos, etc. funcionen de manera correcta, siendo el capital humano uno de los factores esenciales para el desarrollo de esta.

La relación de funciones de la empresa con el capital humano es en el proceso del trabajo de los obreros en la producción, y de todas las demás áreas que involucren el capital humano.

Para asegurar que el capital humano sea lo que la empresa busca para su correcto funcionamiento se debe tomar en cuenta que no solo la formación académica o la experiencia que este tenga lo llevara a tener un desempeño acorde a las necesidades de la organización. Esta debe enfocar sus esfuerzos en formar siempre capital humano de calidad, implementando planes de capacitación, formación que ayuden a mejorar las características propias del trabajador y así conseguir el beneficio mutuo de que la empresa tenga un capital humano fortalecido y que las personas se desarrollen profesionalmente, esto nos dará muchas ventajas como: hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos, reducir costos, mejorar la productividad, alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio, asegurar la posición de la empresa dentro del mercado.

Los trabajadores no representan solo el costo de hacer un negocio, es el activo que genera valor a largo plazo para la organización. Acorde Becker los empleados se consideran capital humano porque “la gente no puede estar separada de sus conocimientos, habilidades, capacidades, salud o valores.” En resumen los empleados no son solo los titulares de puestos de trabajo, sino las inversiones singulares y complejas que deben ser manejadas cuidadosamente para apoyar el crecimiento y aumentar el valor para el negocio. Las organizaciones invierten en formación continua para sus colaboradores, desarrollan programas eficaces de relaciones con los colaboradores en la toma de decisiones, aumentan el valor del capital humano y reducen la rotación del personal.

La gestión del talento humano no solo es responsabilidad del departamento que lo dirige o de sus supervisores inmediatos, mantener, desarrollar y hacer el mejor uso del capital humano depende de las practicas del trabajo, liderazgo y estrategias del manejo de los empleados que apoyen las buenas relaciones de los empleados para con la organización. Al igual que una organización establece sus objetivos estratégicos en el negocio, también debe establecerse el objetivo estratégico del capital humano que se aliñe con los objetivos anteriores y así crear una cultura organizacional que apoye el desempeño del empleado y el desarrollo.

Los colaboradores necesitan desarrollar ciertos conocimientos, destrezas y habilidades para realizar su trabajo. Identificar estas competencias claves y utilizarlas para el proceso de reclutamiento, contratación y gestión de los trabajadores, es esencial para una gestión eficaz del talento humano. Los modelos de competencia pueden ser diseñados para todos los ámbitos y ambientes de la organización, siendo el más simple como un individual, pasando por los departamentales y para terminar en un modelo de la organización misma. Las competencias



son todas las habilidades que los colaboradores deben conocer y demostrar, estas competencias básicas se basan con frecuencia en los estados de organización, misión, visión, valores. Las competencias funcionales son las competencias generales necesarias para un trabajo o conjunto de trabajos y las competencias específicas identifican el conocimiento especializado y la experiencia necesaria para un trabajo específico.

### **1.6.5 Reclutamiento y Selección**

#### **1.6.5.1 Reclutamiento**

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos MRH (Mercado de Recurso Humano) para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de doble vía: comunica y hace extensivo las oportunidades laborales, al mismo tiempo atrae los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que estos sean seleccionados.

El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización.

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

EL reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. La organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.

El reclutamiento es un conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.

En razón de su aplicación el reclutamiento puede ser interno y externo. El interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo

actúa en los candidatos que están en el MRH y por tanto fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

De esta manera, mientras el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas. El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el MRH. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencia y habilidades que no existen en la organización en este momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos, y por tanto, más complejos, pero dentro del área de la misma actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización).

Por su lado para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el MRH de manera precisa y eficaz, a efecto de atraer a los candidatos que desea buscar, el reclutamiento interno y externo contribuyen a la formación y a la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

### El reclutamiento Interno:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Aprovecha mas el potencial humano de la empresa</p> <p>Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales</p> <p>Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización</p> <p>Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto</p> <p>No requiere de la ubicación organizacional de los nuevos miembros</p> <p>Probabilidad de mejor selección, ya que los candidatos son bien conocidos</p>	<p>Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.</p> <p>Favorece la rutina</p> <p>Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.</p> <p>Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.</p>

Figura 1 El Reclutamiento Interno

Fuente: Chiavenato Idalberto Gestión del Talento Humano

### El reclutamiento Externo:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Introduce talento nuevo a la organización: habilidades y expectativas</p> <p>Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades</p> <p>Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.</p> <p>Renueva la cultura organizacional.</p>	<p>Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización</p> <p>Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidad a extraños</p> <p>Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores</p> <p>Es más costoso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.</p>

Figura 2: El Reclutamiento Externo

Fuente: Chiavenato Idalberto Gestión del Talento Humano

Las principales fuentes de reclutamiento que hacen uso hoy en día las organizaciones son los anuncios en diarios y revistas, suele ser una fuente adecuada, pero depende del cargo que desea la organización llenar, es adecuado para cargos gerenciales, técnicos ya que estos leen con frecuencia el periódico o revistas.

En el caso de buscar puestos específicos puede ser útil una revista especializada.

Contacto con universidades, muchas empresas mantienen el contacto con este tipo de organizaciones siempre, independientemente de que tengan posiciones vacantes o no, de esta manera tienen siempre personas interesadas en la empresa.

Carteles y anuncios en lugares visibles modalidad de bajo costo y de buen rendimiento con una rapidez razonable, regularmente se las coloca en la misma organización o en lugares de amplia concurrencia colectiva.

Presentación de candidatos por recomendación de empleados actuales es de bajo costo alto rendimiento y de rapidez considerable.

Consulta de banco de talento, básicamente es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente a la organización con sus datos (CV) o aquellos que participan de un proceso anteriormente y no fueron considerados.

Reclutamiento virtual, se lo realiza por medios electrónicos y a la distancia a través de internet, su ventaja es que es inmediato y se interactúa digitalmente de manera rápida con los candidatos.

Agencias de reclutamientos, estas sirven de intermediarias para hacer reclutamiento, para este tipo existen tres tipos de agencias: Gubernamentales, sin fines de lucro y privadas.

El reclutamiento de capital humano debe ir de la mano con la estrategia de la organización. El desafío mayor del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. El reclutamiento debe presentar resultados a las dos partes.

Alternativas de reclutamiento de talento humano:

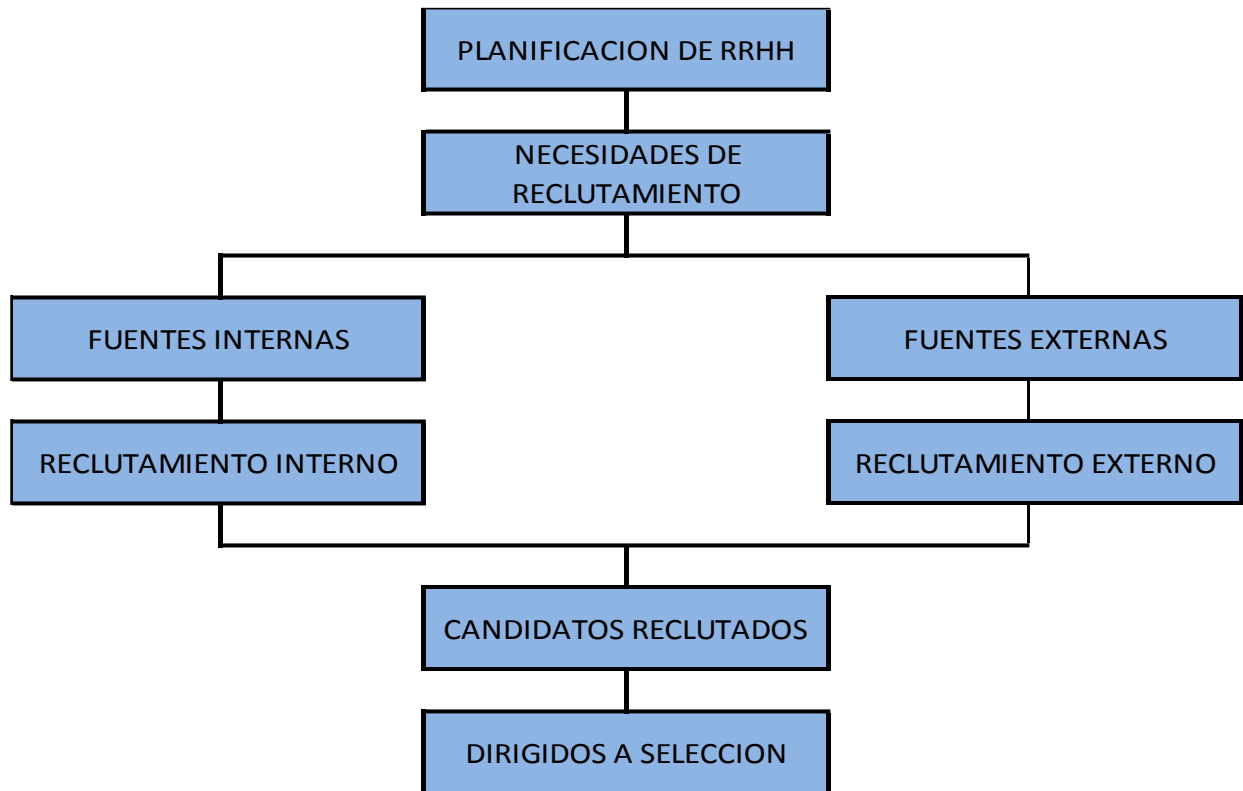


Figura 3 Alternativas de Reclutamiento  
Fuente: Chiavenato Idalberto Gestión del Talento Humano

El reclutamiento de personal depende del enfoque, del objetivo que se propone. El objetivo de reclutar puede ser por objeto buscar a candidatos para ocupar puestos vacantes de la organización y mantener el status quo. Por otra parte se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. En el siguiente cuadro podremos tener una idea de sobre cómo enfocar las actividades del reclutamiento de personas.

Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer las competencias necesarias para el éxito de la organización.

RECLUTAMIENTO		
BASADO EN PUESTOS		BASADO EN COMPETENCIAS
Atraer a candidatos para los puestos vacantes	Objetivo Primario	Atraer a candidatos que tengan competencias
Abastecer el proceso de selección con candidatos para ocupar vacantes	Objetivo Final	Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuentan con las competencias que necesita la organización
Rapidez para atraer a los candidatos	Eficiencia	Rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias
Grado de atractivo de los candidatos	Indicador	Grado de atractivo de las competencias
Banco de candidatos internos o externos / costos de reclutamiento	Rendimiento Sobre la Inversión	Banco de competencias internas o externas / costos de reclutamiento

Figura 4: Reclutamiento

Fuente: Chiavenato Idalberto Gestión del Talento Humano

El reclutamiento como todo proceso dentro de una organización implica gastos para su ejecución, como los gastos del personal necesario en Recursos Humanos, gasto del personal de línea dedicado al reclutamiento, gastos directos de reclutamiento, publicaciones, pagos a agencias, gastos por otras de técnicas de reclutamiento, etc..

#### **1.6.5.2 Selección**

El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal ventaja competitiva, es la calidad de las personas que trabajan en ellas. Las personas son quienes desarrollan la tecnología, crean y utilizan procesos, constituyen la estructura organizacional, hacen que la cultura organizacional sea viva, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas las que generan la productividad, y la competitividad de las organizaciones.

Cuando algunos colaboradores abandonan la organización o son promovidos, la expansión de la organización requiere de más número de personas para desempeñar las actividades, entonces activan el proceso de integrar a otras o personas o nuevos miembros para la organización.

La selección de personal forma parte del proceso de reclutamiento, los dos vienen a ser parte de un mismo proceso macro que es la introducción de nuevos elementos a la organización y esta viene como consecuencia del proceso de reclutamiento.

Si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación, y por tanto positiva e invitante, la selección es por el contrario una actividad de elección, clasificación y decisión y en consecuencia una que restringe e impide.

El proceso de selección de personal conforma una serie de mecanismos que busca prever cuales postulantes a un cargo tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo una comparación y una elección. Deberá basarse en las exigencias que el cargo busca para cubrir sus necesidades, es por tal razón que el primer paso para poder realizar una buena selección es saber a ciencia cierta cuáles son las características y las exigencias que el cargo requiere para la persona que lo vaya a desempeñar y que está a su vez se alíne en este sentido.

Si bien el objetivo del reclutamiento es abastecer la materia prima básica para el proceso de selección, este tiene como objeto escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para cubrir las necesidades del puesto y de la organización.

El proceso de selección funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cumplen con las necesidades planteadas. La selección busca de entre los diversos candidatos a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Existen dos tipos de selección en donde la primera se basa en un modelo de selección con base en el puesto, donde el candidato postulante debe cumplir los requisitos del cargo, y la segunda selección que es la basada en las competencias, donde se analiza las que tengan los postulantes para el desarrollo de la organización, en el siguiente cuadro podremos observar las diferencias de los dos tipos de selección

	SELECCION	
Con base en los puestos		Con base en competencias
Llenar los puestos vacantes de la organización	Objetivo Primario	Sumar competencias individuales
Mantener el nivel adecuado de la fuerza de trabajo	Objetivo Final	Incrementar el capital humano de la organización
Rapidez para llenar las vacantes	Eficiencia	Sumar competencias necesarias para la organización
Puestos cubiertos y fuerza de trabajo plena y completa	Eficacia	Nuevas competencias aplicables al negocio y una fuerza de trabajo competente
Cobertura adecuada de los puestos de la organización	Indicador	Ingreso adecuado de nuevas competencias a la organización
Puestos Cubiertos / Costos de selección	Rendimiento sobre la Inversión	Competencias sumadas / costos de selección

Figura 5: Selección

Fuente: Chiavenato Idalberto Gestión del Talento Humano

La selección, tal como ocurre en la administración de recursos humanos es una responsabilidad de la línea y una función del staff. EL órgano de recursos humanos brinda asesoría, aplica exámenes y pruebas para evaluar las características de los candidatos, en tanto que el gerente de línea toma las decisiones respecto a ellos, la comparación es casi siempre una función del staff ejecutada por el órgano de selección de personal el cual debe contar con especialistas y psicólogos para tal área, a efecto de que la selección sea un proceso fundado en criterios científicos y estadísticamente definidos. Cuando hay varios candidatos aprobados para un mismo puesto o competencias, surge el problema de tener que escoger a uno de ellos, además de ser un proceso de comparación la selección también es un proceso de elección, uno de los candidatos será elegido en detrimento de los demás.



Responsabilidad de los Directivos de Línea	Función del staff
Decidir qué se debe llenar un puesto vacante y emitir la solicitud del empleado	Revisar el archivo de candidatos y/o llevar a cabo el proceso de reclutamiento
Decidir cuáles deben ser las características básicas de los candidatos	Hacer las entrevistas para tamizar a los candidatos que se presentan
Entrevistar a los candidatos	Desarrollar técnicas de selección más adecuadas
Evaluar y preparar a los candidatos con base a los resultados de las entrevistas y de las demás técnicas de selección	Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar a los candidatos
Decidir si se aprueba o rechaza a los candidatos	Recurrir a las pruebas psicométricas o de personalidad, en caso de ser necesario
Escoger al candidato final para el puesto	Asesorar a los gerentes en el proceso de selección

Figura 6: Selección

Fuente: Chiavenato Idalberto Gestión del Talento Humano

El proceso de selección de personal tiene varios pasos que se deben seguir para poder decidir que postulante cubrirá el puesto o vacante generada dentro de la organización. Aunque el número de pasos lo impone cada organización, prácticamente todas las empresas modernas recurren a un proceso de selección ordenado. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a seleccionar el mejor candidato para que este se adecue a las necesidades de la organización y a las necesidades del puesto.

La constante rotación de personal y crecimiento de las empresas generan que estas tengan el reto de cubrir las vacantes en el menor tiempo posible y con las personas más calificadas para lograr el éxito, en muchas organizaciones se opta por apuntar el proceso a la selección interna incluso se encomienda cargos temporales a las personas más idóneas y de no resultar ejecutan una selección externa, la presión del administrador de recursos humanos para cometer los menos posibles errores en la selección se convierte en una presión para él.

Contar con una base de datos de candidatos para las diferentes posiciones de la organización viene a ser la situación ideal para cualquier organización, no siempre los puestos son tan fácil de cubrir ya que unos tienen mayor nivel de exigencia que otros, particularmente los que requieren conocimientos especiales/. Cuando un puesto es fácil de llenar se define como un puesto de alta razón de selección y cuando es lo contrario se habla de baja razón de selección.

La razón del proceso de selección es la relación del número de candidatos contratados versus el número total de solicitantes.

El proceso de selección en ocasiones puede volverse simple, especialmente cuando el proceso de selección se lo desarrolla de manera interna. Mediante un sistema de selección interna se puede comparar el capital humano con el potencial de promoción por una parte y las vacantes disponibles por la otra. Los empleados más compatibles y que dentro de una evaluación obtengan mayor puntaje son los idóneos para el cargo, aunque las limitaciones de los programas no consideran los deseos del empleado por aceptar el cargo.

### ***1.6.6 Procesos de Selección***

La selección de personal es una secuencia de pasos o fases por las que deben pasar los candidatos, conforme van pasando las etapas los candidatos se van depurando, así es que los candidatos que no logran superar las etapas son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más sencillas y económicas están en las primeras etapas no así las más complejas y finales con costos más altos están en las etapas finales. Por lo general el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

Todas las técnicas de selección proporcionan detalles relevantes de los candidatos y las organizaciones utilizan diversas técnicas de selección para obtener la información más relevante de sus candidatos. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección para obtener toda la información necesaria, mayor será el tiempo y los costos de operación del proceso de selección.

Dentro de los parámetros del proceso de selección la eficacia y la eficiencia de estos se miden de dos maneras, en parámetros directos e indirectos siendo los parámetros directos:

- La cantidad de candidatos seleccionados es un valor absoluto que mide el número de candidatos que pasan por el proceso de selección.
- La calidad de candidatos seleccionados es un valor relativo que mide el acoplamiento de los candidatos seleccionados a sus respectivos puestos o competencias individuales. Se puede medir con base en la relación entre los candidatos aceptados y colocados en sus puestos y los candidatos del proceso de selección

- La rapidez en la selección de los candidatos es una medida del tiempo que tarda el proceso de selección y colocación de los candidatos aprobados.
- El costo de la selección es una medida financiera del costo de los candidatos. Existen técnicas más costosas como las pruebas individuales de personalidad y técnicas baratas como la entrevista. Cuando el proceso de selección es complejo e involucra a candidatos de alto nivel, debe implicar la adopción de técnicas más sofisticadas y caras para garantizar una mayor precisión del proceso.

Los parámetros indirectos de la selección se preocupan menos por el proceso de selección en sí y se enfocan más en los resultados para la empresa:

- El acoplamiento del candidato seleccionado al cargo: cuanto más eficaz sea el proceso de selección, tanto mejor será la adherencia y el acoplamiento del candidato al puesto.
- Tiempo de acoplamiento del candidato al puesto: cuanto más eficaz sea el proceso de selección tanto más rápida será la adherencia y el acoplamiento del candidato al puesto.
- Mayor permanencia en la empresa: el proceso de selección favorece la permanencia en la empresa porque el candidato se acopla a la cultura de la organización
- Mejor aprendizaje: el proceso de selección favorece el éxito del candidato en la empresa.
- Valor agregado: el proceso de selección agrega valor al capital humano porque escoge a los mejores candidatos.
- Rendimiento de la inversión: es una ecuación que mide los beneficios en relación con la inversión en la selección de personas. Por un lado los costos, y del otro los beneficios. Los costos de selección pueden ser directos e indirectos

- Proceso de selección:

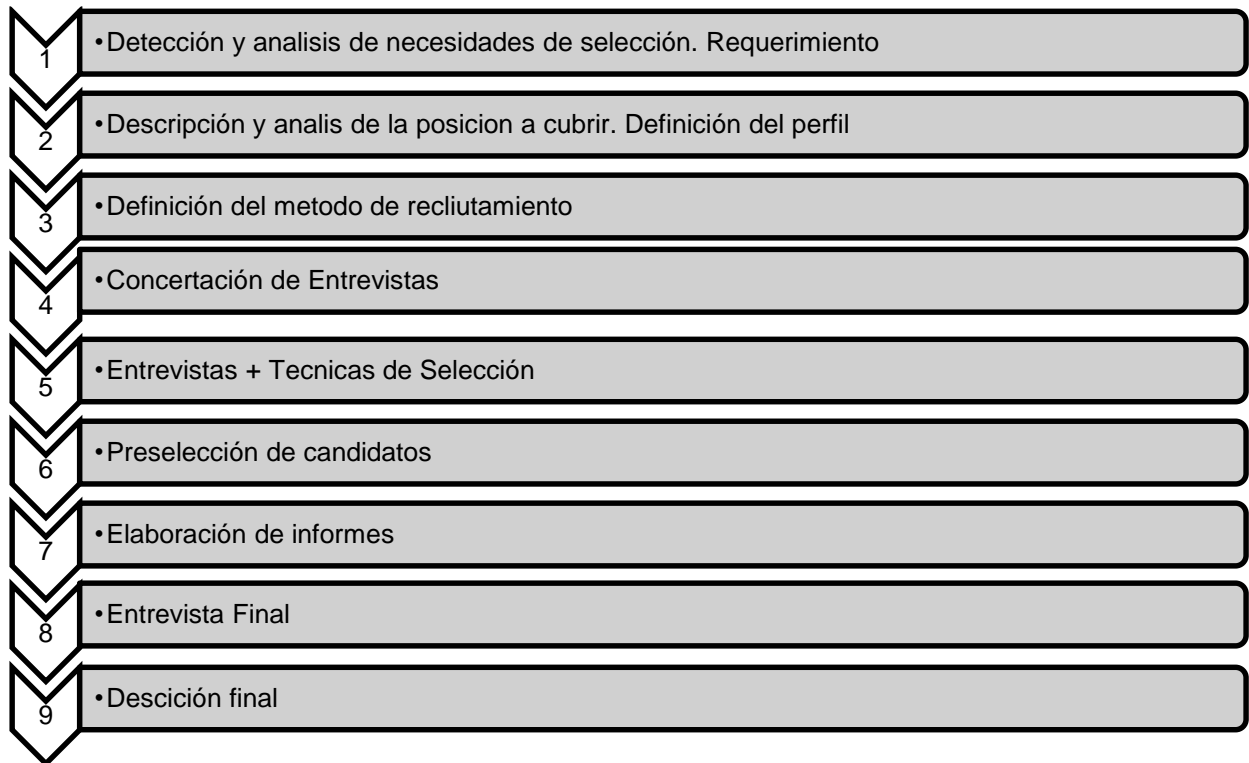


Figura 7: Selección  
Fuente: Autor

Seleccionado = Inducción + Seguimiento – STAFF + LINEA

No Seleccionado= Base de datos+ devolución

## **1.7. Marco Teórico Conceptual y Referencial**

### ***1.7.1 Administración de Recurso Humano***

La administración de Recursos Humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada. Las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

Según los autores, existen diversos conceptos sobre la administración de recursos humanos:

- La administración de Recursos Humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Gary, 1997,p.2)
- La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. (Gary, 1997,p.282)
- La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.( Davis A. de Senzo y Stephen P. Robbins, 1996, p.8)
- La administración de Recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores. Como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.( Chiavenato, 2008,p.9)

### **1.7.2. Talento Humano**

La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerara como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto.

Por tanto, el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

### **1.7.3. Reclutamiento**

Bretones y Rodríguez en el 2008 dicen que el reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después nuevos empleados. El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

#### **1.7.4. Selección**

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, las cuales llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

#### **1.7.5. Clima Laboral**

Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad

Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Cuando se realiza un proceso de medición de clima laboral se busca entre otras cosas medir las siguientes características

- Independencia e interdependencia de las personas, es decir su grado de autonomía en la ejecución de sus actividades habituales
- Condiciones Físicas del área de trabajo
- Liderazgo de las personas
- El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza.
- La percepción del salario recibido por las funciones desempeñadas, etc.

El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza. Otros factores. Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.



### **1.7.6. Evaluación de Desempeño**

Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia se podía evaluar mediante esquemas rutinarios y burocráticos. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella, y para los clientes a los que sirven.

La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es el proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona pero sobretodo la aportación que hace al proceso de la organización.

- Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo.(Milkovic y Boudreau, 1994, p. 165 )
- Es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar que tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.( Certo, 1994, p.280)
- Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.
- La evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con las que tienen relaciones de trabajo y que proporcionan datos e información respecto de su desempeño y de sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.( Gomez-Mejia, Balking, e.t, 1995, 956)

### **1.7.7. Capacitación**

Este concepto puede apuntar hacia diferentes puntos de vista, especialmente en recursos humanos se considera que la capacitación es un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

Algunos autores definen la capacitación como:

- El proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para \*aumentar su productividad en su trabajo.( Certo, 1994, p. 274 )
- El proceso de enseñar a los empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.( Dessler, 1997, 248)
- El proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto de trabajo. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.( Ivanevich, 1995, 423)

## **1.8 Recursos Humanos, 6.2 de la Norma ISO 9001:2008**

El punto 6.2 de la norma ISO 9001-2008 trata sobre el recurso humano de una organización. Para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad. El recurso humano se considera de calidad: cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia; cuando está consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad, y cuando está satisfecho.

### ***1.8.1 Personal competente***

Por competencia entiendo un “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (Pereda, Berrocal y Saenz, 2003, p. 15)

La norma ISO 9001-2008 considera que una persona es competente cuando cumple los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia que la organización determina para cada puesto de trabajo.

La educación son los estudios mínimos que una persona debe tener para un determinado puesto.

La formación específica para dicho puesto son todos aquellos conocimientos adicionales que son necesarios para desempeñar las actividades de un puesto. Puede ser, por ejemplo, especialización en determinadas herramientas informáticas, o un carnet de manipulación de alimentos, o cursos de técnicas analíticas concretos, o cursos sobre el manejo de ciertas herramientas o maquinaria especial.

Las habilidades especiales de tipo práctico como por ejemplo buena percepción ocular u olfativa, o la habilidad que debe tener un vendedor. Estas habilidades, específicas para cada puesto, facilitan el desempeño del mismo.

La experiencia mínima que el trabajador debe tener en el puesto o en puestos similares y que incluye un período de prácticas mínimo en la empresa.

### **1.8.2. Requisitos de la Norma**

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

### **1.9. Aplicabilidad de la Norma en el Desarrollo del Plan de Gestión**

CAVES, es una empresa certificada en la normativa ISO 9001:2008, en su operación principal de planta central, como manda la norma, la empresa podrá certificar el principal centro de producción y por consiguiente sus sub centros de producción deberán alinear los requerimientos de la norma que garanticen que se aplican los requerimientos de la misma.

La empresa mantiene la mayoría de sus operaciones en locaciones remotas en el oriente ecuatoriano, donde no se está aplicando el sistema de gestión de una forma activa, si no la aplicación se fundamenta al cumplimiento de los requisitos documentales que pide la norma, siendo estos auditados internamente por el departamento pertinente.

Como manda la norma ISO la compañía debe asegurar la calidad del producto final y de sus servicios, adecuados a los requisitos del cliente Por tal razón la empresa como método de medición mandatorio en la norma en su cláusula 8.2 solicita llevar un sistema de Seguimiento y medición, ha optado por implementar una encuesta de satisfacción al cliente donde los indicadores obtenidos muestran una deficiencia en el recurso humano, dando a notar la falencia en cuanto a la gestión del mismo.

Tendencia de los resultados de las encuestas en el catering del sector petrolero

PUNTO DE SERVICIO	2014				2014
	1	2	3	4	
ANDES PETROLEUM	95,56	96,25	95,06		95,62
SINOPEC	86,07	93,28	93,96		91,10
PETROAMAZONAS	93,86	93,48	94,24		93,86
SCHLUMBERGER	95,48	91,13	83,71		90,11
PETROSUD	97,29	92,04	87,81		92,38
HILONG	97,48	95,51	96,68		96,56
Halliburton	97,32	96,00	98,03		97,12
CCDC	90,61	86,96	86,84		88,14
KEY INTERNATIONAL		88,07	95,56		91,82
CONSORCIO SHUSHUFINDI	84,21				84,21

Figura 8:Resultados Encuestas SEP 2014

Fuente: CAVES SA EMA

El rango de aceptabilidad que la empresa se trazó para la medición de la encuesta es del 95%, como podemos notar la compañía en la mayoría de sus operaciones no cumple con el mismo lo que da a notar que es necesario realizar un análisis de causa de las falencias encontradas, para buscar las mejoras que nos permitan mejorar la percepción que se obtiene con el cliente.

## CAPITULO II

## **2.1. Estrategias Metodológicas**

En una investigación siempre es necesario cumplir con algunos procesos metodológicos, sean estas estrategias cualitativas o cuantitativas, los resultados nos ofrecen puntos de vista divergentes. En eso radica el aporte de cada una de ellas, ofrecen perspectivas diferentes, perspectivas que por un lado se oponen, pero que por el otro se enriquecen y complementan, ya que cuando se combinan y potencializan la mirada del investigador, más que opuestas las perspectivas, lo cualitativo y lo cuantitativo se complementan. La unión siempre es beneficiosa desde diversas perspectivas, como su nombre lo indica la estrategia metodológica de triangulación siempre es el resultado de la mezcla y unión de las estrategias cualitativas y cuantitativas.

### ***2.1.2 Investigación Cuantitativa***

Es el tipo de investigación que permite analizar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística.

La necesidad de la existencia de esta metodología parte de que exista una relación lineal entre los elementos del problema, a razón de que sea posible definirlos y limitarlos y así saber exactamente donde inicia el problema, en qué dirección va y la incidencia que existe entre sus elementos.

Los elementos constituidos por un problema se denominan variables, relación entre variables y unidades de observación.

#### ***2.1.2.1 Características de la Investigación Cuantitativa***

- Basada en la probabilística del positivismo lógico
- Medición penetrante y controlada
- Objetiva
- Inferencias más allá de los datos
- Confirmatoria, inferencial, deductiva
- Orientada al resultado
- Datos sólidos y repetibles
- Generalizable
- Particularista
- Realidad estática

### **2.1.3 Investigación Cualitativa**

Tiene como objeto la descripción de las cualidades de un fenómeno, se trata de explorar el fondo de la problemática, de obtener la mayor información que nos dé un entendimiento lo más profundo posible.

#### **2.1.3.1 Características de la Investigación Cualitativa**

- Inductiva
- Perspectiva holística, considera el fenómeno como un todo
- Estudios en pequeña escala que solo se representan a sí mismos
- Énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología
- Método para generar teorías e hipótesis, no para probarlas
- La base está en la intuición, la investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva.
- No permite análisis estadístico
- Se puede incorporar hallazgos imprevistos
- Las investigaciones se las realiza a través de la interacción con los sujetos de estudio

## **2.2. Técnicas para la Obtención de Datos**

Utilizaremos la herramienta de encuesta, para lo cual aplicaremos en principio la prueba piloto donde podremos obtener la información inicial de la necesidad de la investigación, con los resultados analizaremos la necesidad de cumplir con la hipótesis presentada para la resolución del problema

### **2.2.1 Cuestionario Piloto Plan de Gestión del Recurso Humano**

El propósito del cuestionario es determinar la necesidad de implementar un plan de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa CAVES SA EMA.

Lea las preguntas y responda en el casillero que considere es la mejor opción, recuerde que no es una prueba de conocimiento y que por lo tanto no existen preguntas correctas e incorrectas



Se utilizara la siguiente escala para las respuestas:

1. Totalmente de Acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo

PREGUNTAS	1	2	3
1. La compañía le ha capacitado de una manera efectiva para el desarrollo y desempeño de sus funciones			
2. La compañía le ha descrito claramente cuál es el cargo que usted desempeña en la organización			
3. Aporta usted en la planificación de las actividades de su área de trabajo			
4. Su superior inmediato le da las directrices exactas de sus funciones y tareas a cumplir			
5. Cuenta con los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo			
6. Valora la organización su trabajo			
7. Se siente usted comprometido con la organización			

Figura 9: Encuesta  
Fuente: Autor

## 2.3. Universo y Muestra

### 2.3.1 Formulas Para Calcular Tamaño de Muestra

1. Determinar Nivel de Confianza

Trabajaremos en base al factor 1.65

$z=1.65$  para el 90% de confianza

Tamaño de la Población = 600

### 2.3.2 Características del Problema a Investigar

Debemos considerar la probabilidad de que ocurra el evento (p) y de que no se realice (q), tomando en consideración que siempre la suma de ambos valores será igual a 1, la asignación en ambos casos será

$$p=0.50$$

$$q=0.50$$

### 2.3.3. Determinar Grado de Error

Este puede ser máximo al 10% ya que variaciones superiores a este valor reducen la validez de la información.

4. Se aplica la fórmula del tamaño de la muestra de acuerdo con el tipo de población

POBLACION INFINITA	POBLACION FINITA
$n = \frac{p * q}{e^2}$	$n = \frac{z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$
Cuando no se sabe el número exacto de unidades del que está compuesta la población	Cuando se conoce cuantos elementos tiene la población
En donde: Z = nivel de confianza p = probabilidad a favor q = probabilidad en contra	En donde: N = universo e = error de estimación n = tamaño de la muestra

Figura 10: Encuesta  
Fuente: Autor

### 2.3.4 Aplicación

Datos:

$$n = ?$$

$$e = 5\% = 0.05 \text{ o } 10\% = 1$$

$$Z = 1.65 \text{ para el } 90\% \text{ de confiabilidad y } 10\% \text{ de error}$$

$$N = 600 \text{ Universo}$$

$$p = 0.50$$
$$q = 0.50$$

**Formula:**

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.50) (1-0.50) (600)}{(600) (0.1)^2 + (1.65)^2 (0.50) (1-0.50)}$$

$$n = \frac{(2.72) (0.50) (0.50) (600)}{(600) (0.01) + (2.72) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(2.72) (0.25) (600)}{(60) + (2.72) (0.25)}$$

$$n = \frac{6528}{(60) + (0.68)}$$

$$n = \frac{6528}{60.68}$$

$$n = 107.58$$

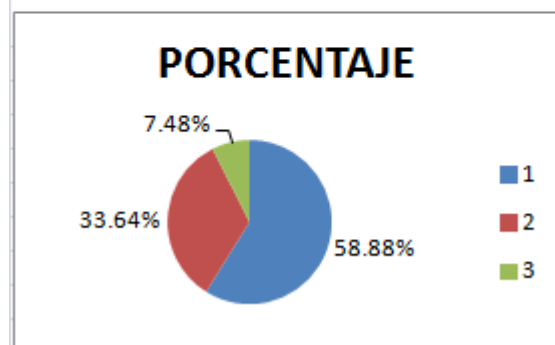
Se aplicaran 107 encuestas para el análisis de los resultados

### **CAPITULO III**

### 3.1. Interpretación y Análisis de Resultados

1. ¿La compañía le ha capacitado de una manera efectiva para el desarrollo y desempeño de sus funciones?

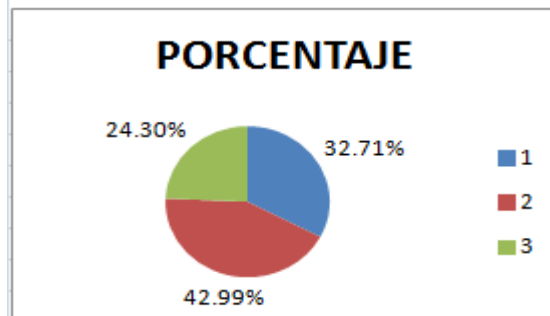
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	63	58.88%
2	36	33.64%
3	8	7.48%
TOTAL	107	100%



El 63% de los encuestados considera que la organización mantiene un plan de capacitación que funciona ya que solo el 8% sostiene que no es así, se debe reforzar las acciones de mejora que se puedan implementar en el plan de gestión.

2. ¿La compañía le ha descrito claramente cuál es el cargo que usted desempeña en la organización?

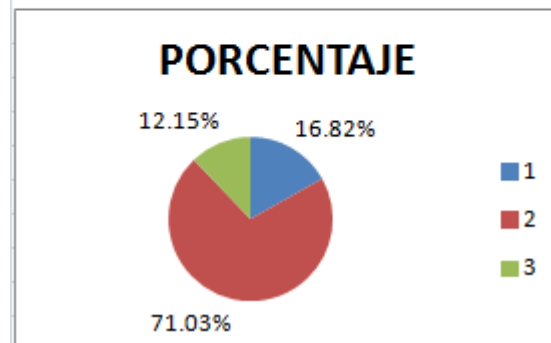
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	35	32.71%
2	46	42.99%
3	26	24.30%
TOTAL	107	100%



La pregunta en su resultado refleja opiniones muy distintas y poco claras ya que el 32% está de acuerdo, el 42% medianamente y un 24% en desacuerdo, es necesario implementar una descripción clara de los cargos y su respectivo proceso de entrenamiento en los mismos.

### 3. ¿Aporta usted en la planificación de las actividades de su área de trabajo?

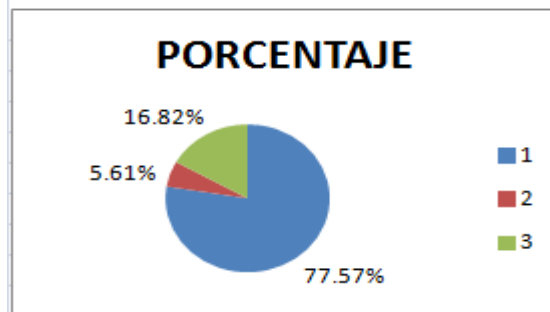
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	18	16.82%
2	76	71.03%
3	13	12.15%
TOTAL	107	100%



Un 76% de los encuestados donde encontramos la mayoría en las respuestas esta medianamente de acuerdo con la aseveración lo que implica que se debe tomar en cuenta a todo el talento humano e incluirlo en la toma de decisiones de la organización en sus diferentes niveles.

4. ¿Su superior inmediato le da las directrices exactas de sus funciones y tareas a cumplir?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	83	77.57%
2	6	5.61%
3	18	16.82%
TOTAL	107	100%

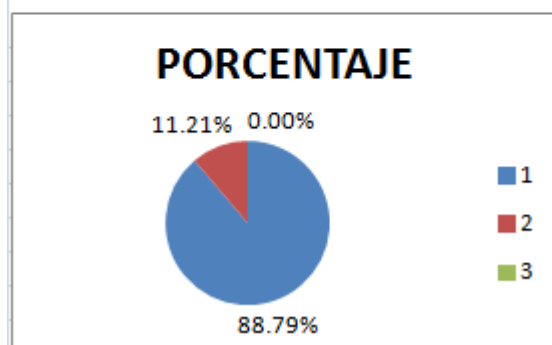


Para este caso el resultado del 77% nos da el parámetro de que las instrucciones están siendo recibidas de manera adecuada, lo que es necesario potenciar pero no realizar un cambio profundo en este aspecto.



5. ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo?

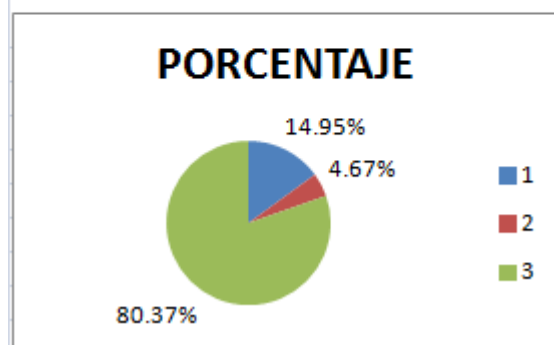
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	95	88.79%
2	12	11.21%
3	0	0.00%
TOTAL	107	100%



La respuesta de los encuestados de la muestra denota un 88% de aceptación a la pregunta planteada demuestra que la organización cumple con entregar todos los materiales y equipos necesarios a sus colaboradores para el desarrollo de sus funciones.

## 6. Valora la organización su trabajo

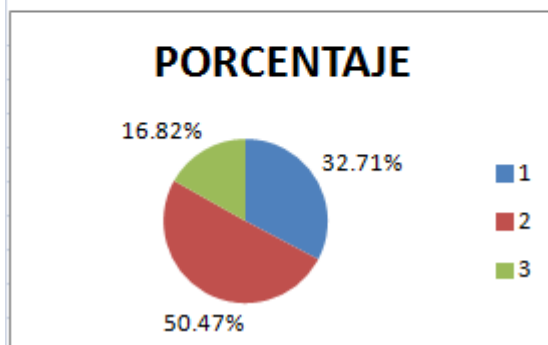
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	16	14.95%
2	5	4.67%
3	86	80.37%
TOTAL	107	100%



El 80.37% de los encuestados no están de acuerdo con que la organización este valorando su trabajo, se presume que no existe algún plan de medición del desempeño laboral y se considera necesario implementar el mismo para el desarrollo de las personas en la organización.

## 7. ¿Se siente comprometido con la organización?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	35	32.71%
2	54	50.47%
3	18	16.82%
TOTAL	107	100%



Dentro de los resultados obtenidos en la pregunta realizada podemos percibir que al menos el 80% de los encuestados tienen cierto grado de compromiso con la organización, y un 16% dice no estarlo, este indicador es muy importante evaluarlo para las acciones a tomar en el plan ya que en las organizaciones contar con personal no comprometido genera muchos problemas de toda índole en la operación de la organización.

### 3.2 Análisis de Variables Dependientes e Independientes

Basados en las preguntas de estudio al personal de la compañía determinaremos las variables tanto dependientes como independientes obtenidas en la encuesta realizada, codificando las preguntas en VD (variable dependiente) y VI (variable independiente)

PREGUNTAS	1	2	3	VAR
1. La compañía le ha capacitado de una manera efectiva para el desarrollo y desempeño de sus funciones	58.88%	33.64%	7.48%	VD
2. La compañía le ha descrito claramente cuál es el cargo que usted desempeña en la organización	32.71%	42.99%	24.30%	VI
3. Aporta usted en la planificación de las actividades de su área de trabajo	16.82%	71.03%	12.15%	VI
4. Su superior inmediato le da las directrices exactas de sus funciones y tareas a cumplir	77.57%	5.61%	16.82%	VD
5. Cuenta con los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo	88.79%	11.21%	0%	VI
6. Valora la organización su trabajo	14.95%	4.67%	80.37%	VI
7. Se siente usted comprometido con la organización	32.71%	50.47%	16.82%	VD

Figura 11: Resultados Obtenidos

Fuente: Autor

Podemos observar que dentro del estudio realizado, en base a los resultados de la encuesta se determinan cuatro variables independientes que corresponden directamente a los aportes que la empresa como tal tiene con su personal y mediante el mismo se observa claramente que en tres de sus consultas las respuestas superan con más del 50% el estado de desacuerdo con las mismas,

En cuanto a las variables dependientes y basados en los resultados obtenidos en la encuesta al personal de la compañía se puede observar que en tres de las preguntas que corresponden a la variable dependiente por ser el objeto de estudio de la percepción de los empleados de la compañía, los resultados nos dan un parámetros promedio del 40% el estado de desacuerdo con lo investigado.

### 3.3 Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la Percepción del Personal Sobre la Empresa

ANALISIS CUANTITATIVO	ANALISIS CUALITATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basados en la investigación realizada mediante la herramienta de encuesta se determina los siguientes resultados de la misma para su análisis:</li> <li>• De 107 personas encuestadas 35 se sienten comprometidas con la organización, si bien es cierto el resultado puede ser subjetivo, el mismo nos denota una falta de gestión para mejorar el mismo ya que las 72 restantes representan un gran porcentaje.</li> <li>• 91 trabajadores de 107 de la muestra efectuada manifiestan que su trabajo no está siendo valorado por la organización lo cual genera desmotivación y por ende falta de compromiso, confirmando una vez más la hipótesis planteada.</li> <li>• 89 de los 107 encuestados considera medianamente y definitivamente que no aportan a la planificación de las actividades de desarrollo en la empresa lo cual denota que los niveles de decisión solo están en las partes jerárquicas de la organización, no es inclusiva con el personal de la misma, lo cual no genera el compromiso necesario para el mejoramiento de las operaciones de la misma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la investigación de campo realizada mediante las entrevistas al personal de la compañía, se puede evidenciar que el personal se siente poco comprometido con la organización, que el mismo manifiesta que la compañía no lo involucra en la toma de decisiones que su labor no es valorada dentro de la misma, lo que nos hace concluir que es importante implementar un plan de gestión para el mejoramiento de los parámetros operativos y de compromiso para los trabajadores.</li> <li>• Se puede percibir un cierto nivel de recazo a la gestión de la dirección ya que no se sienten parte de la solución sino más bien tienen la percepción de que en la empresa son vistos como una maquinaria reemplazable, más que como el mayor recurso con el que cuenta la misma.</li> <li>• Basados en el análisis la hipótesis queda argumentada y el plan de gestión será el puntal de desarrollo del mejoramiento de desempeño y compromiso para el personal de la empresa.</li> </ul>

Figura 12: Análisis Cualitativo y Cuantitativo  
Fuente: Autor

### **3.4 Conclusiones**

El estudio comprendió 7 preguntas, donde el principal objetivo era determinar la situación actual del personal de la organización en cuanto a su percepción de su recurso humano hacia ella, su sentir hacia la misma y el desarrollo que esta les está brindando en todos sus aspectos personales con el afán de buscar las principales falencias y así poder buscar el enfoque del plan estratégico a desarrollar, se puede observar que existe poco compromiso del talento humano hacia la organización, que esta tiene falencias de formación en cuanto a la designación de funciones a sus nuevos empleados, así como también que la organización cumple con ciertas obligaciones inherentes a las condiciones de los trabajadores.

Es así que se confirma la hipótesis planteada para la implementación de un plan de gestión en el departamento de Recursos Humanos de la compañía que ayude a mejorar los resultados operativos de la misma, que incremente el compromiso de sus colaboradores y de esta manera ayudar a disminuir la alta rotación de personal que mantiene hoy la organización.

Por los resultados obtenidos en la elaboración de la encuesta de investigación, centraremos el plan de gestión en base a los resultados antes expuestos, los mismos serán los siguientes:

- Cultura Organizacional
- Formación y Capacitación
- Evaluación de desempeño
- Políticas salariales y Plan de Incentivos

## **CAPITULO IV**

#### **4.1. Propuesta del plan de Mejora**

Basados en el estudio dirigido al personal de la empresa y así como también del diagnóstico a realizar a la compañía, la misma establece como uno de sus objetivos estratégicos la implementación de un plan estratégico de gestión del talento humano, fijando los objetivos específicos en los siguientes puntos:

- Cultura Organizacional, investigar la situación actual de la cultura de la organización y direccionarla para que el personal este a la par y consiente de la importancia de estar a la par de la cultura de la empresa en la que brinda servicios.
- Formación y Capacitación, establecer un plan de formación para los niveles de confianza de la empresa y a su vez establecer un cronograma de entrenamiento y capacitación con el personal operativo de la empresa
- Evaluación de desempeño, planificar un cronograma trimestral de evaluación del desempeño de los trabajadores con el fin de evaluar los conocimientos adquiridos y así potenciar la mejora continua donde se detecte falencias considerables
- Políticas salariales, establecer una política salarial, donde se especifique cual es la escala de salario por puesto de trabajo y los pagos adicionales por dificultades de operación en campos remotos, así como también definir necesidades de formación para las personas que apliquen a un ascenso, así como también implementar un plan de incentivos a los campos donde el buen manejo operativo de buenos resultados a la compañía.

Para concretar o conseguir los objetivos planteados se propone el siguiente plan operativo que permitirá el seguimiento, medición y control de la consecución de los objetivos estratégicos planificados, el mismo señala las acciones a tomar, el presupuesto, responsables y cronograma asignado.



#### **4.1.1 Antecedentes de la Empresa**

NOMBRE	Compañía Andina de Alimentos Vinos y Espirituosos CAVES SA EMA
RUC	1791137728001
GIRO DE NEGOCIO	Servicios Complementarios de Alimentación y Limpieza
AREA	Alimentación
DOMICILIO	Quito – Ecuador Tumbaco Barrio Santa Rosa Sector Villa Vega
Teléfono	(02)237-8008

Figura 13: Antecedentes de la Empresa  
Fuente: Autor

#### **4.1.2 Reseña Histórica**

CAVES SA EMA, nace en 1991 como principal giro de negocio la importación de productos vinícolas y alimenticios que en ese entonces eran inexistentes en el país, debido a una serie de inconvenientes y trabas burocráticas se suspende el negocio dejándolo en un letargo estacional hasta buscar el apropiado giro que su fundador de origen Francés buscaba, y en el año de 1997 debido a una propuesta de una de las empresas más grandes de extracción de petróleo que operaban en el país nace el reto de brindar un servicio de alimentación de alta calidad en locaciones remotas como lo son los taladros de perforación petrolera y los campos de producción del mismo recurso. De esta manera CAVES comienza a incursionar en el servicio de alimentación y limpieza de campamentos en la zona amazónica del país obteniendo resultados positivos en el negocio, de la misma manera y acorde a la calidad de sus servicios brindados se posiciona como empresa líder del medio e incrementa sus operaciones al catering institucional en Quito y finalmente al catering hospitalario.

Actualmente la compañía cuenta con una nómina de 600 empleados distribuidos en las diferentes operaciones donde la compañía desempeña sus labores, en este contexto la empresa opera 25 campamentos del el área petrolera de la amazonia del país, 12 operaciones de catering institucional en la ciudad de Quito y un cliente hospitalario en la ciudad de Guayaquil.

### 4.1.3 Valores Corporativos

Misión	Visión	Valores
Somos una empresa que brinda las mejores soluciones de Alimentación, Limpieza y Lavandería con Calidad y Responsabilidad para nuestros colaboradores	Para el 2015 afianzar y mejorar los servicios actuales e incursionar en un nuevo modelo de negocio relacionado con la alimentación, respaldada en la calidad, el compromiso y la confianza de su gente	Ética Trabajo en Equipo Lealtad Responsabilidad

Figura 14: Valores Corporativos  
Fuente: Autor

### 4.1.4 Objetivos

- Mejorar el clima laboral en un 5% para el 2014
- Innovar nuestros servicios para exceder las expectativas actuales del cliente hasta Dic 2014
- Incrementar el nivel de ventas en 10%

## 4.1.5 Estructura Organizacional

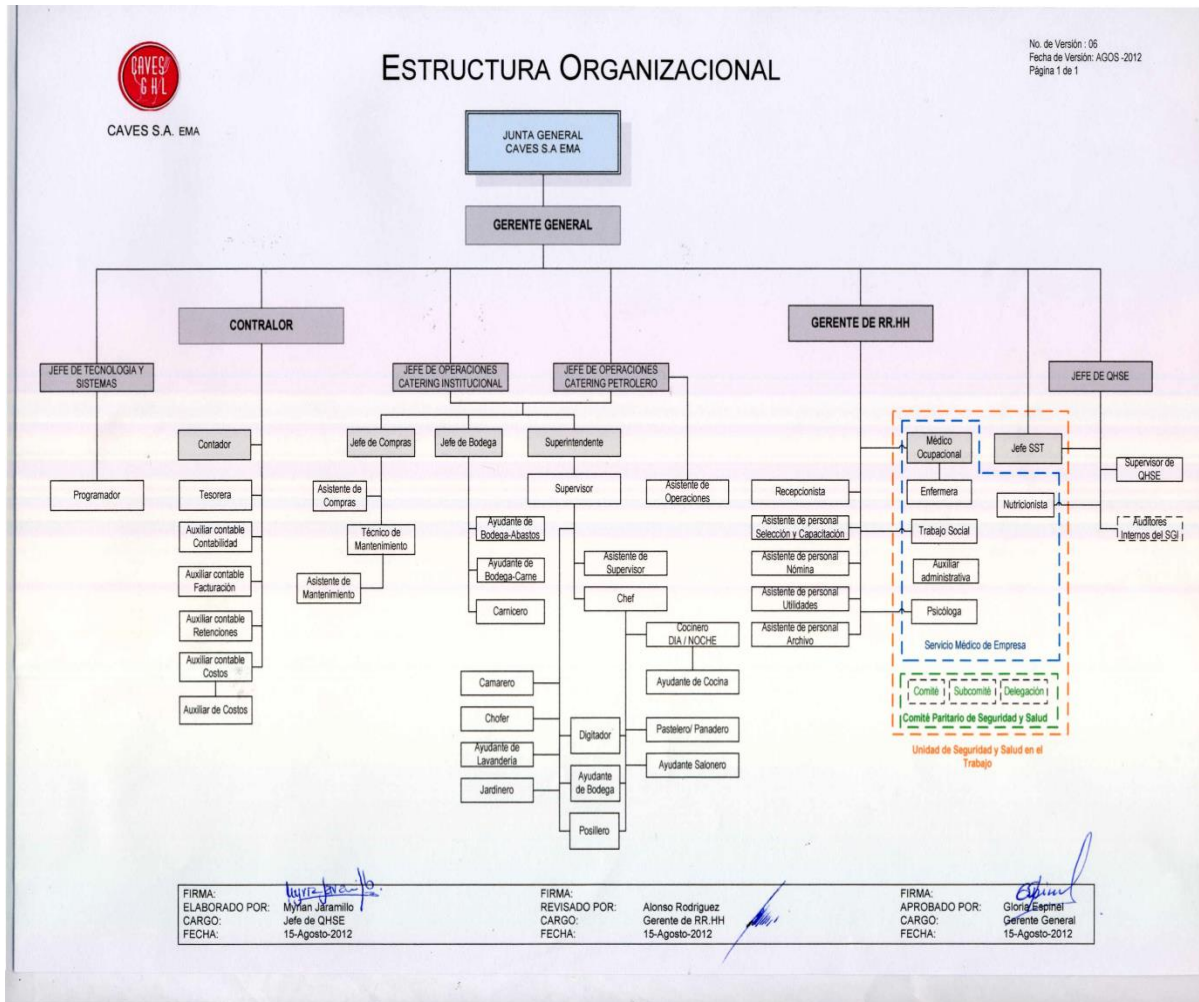


Figura 15: Estructura Organizacional  
Fuente: CAVES SA EMA

#### 4.1.6 Mapa de Procesos

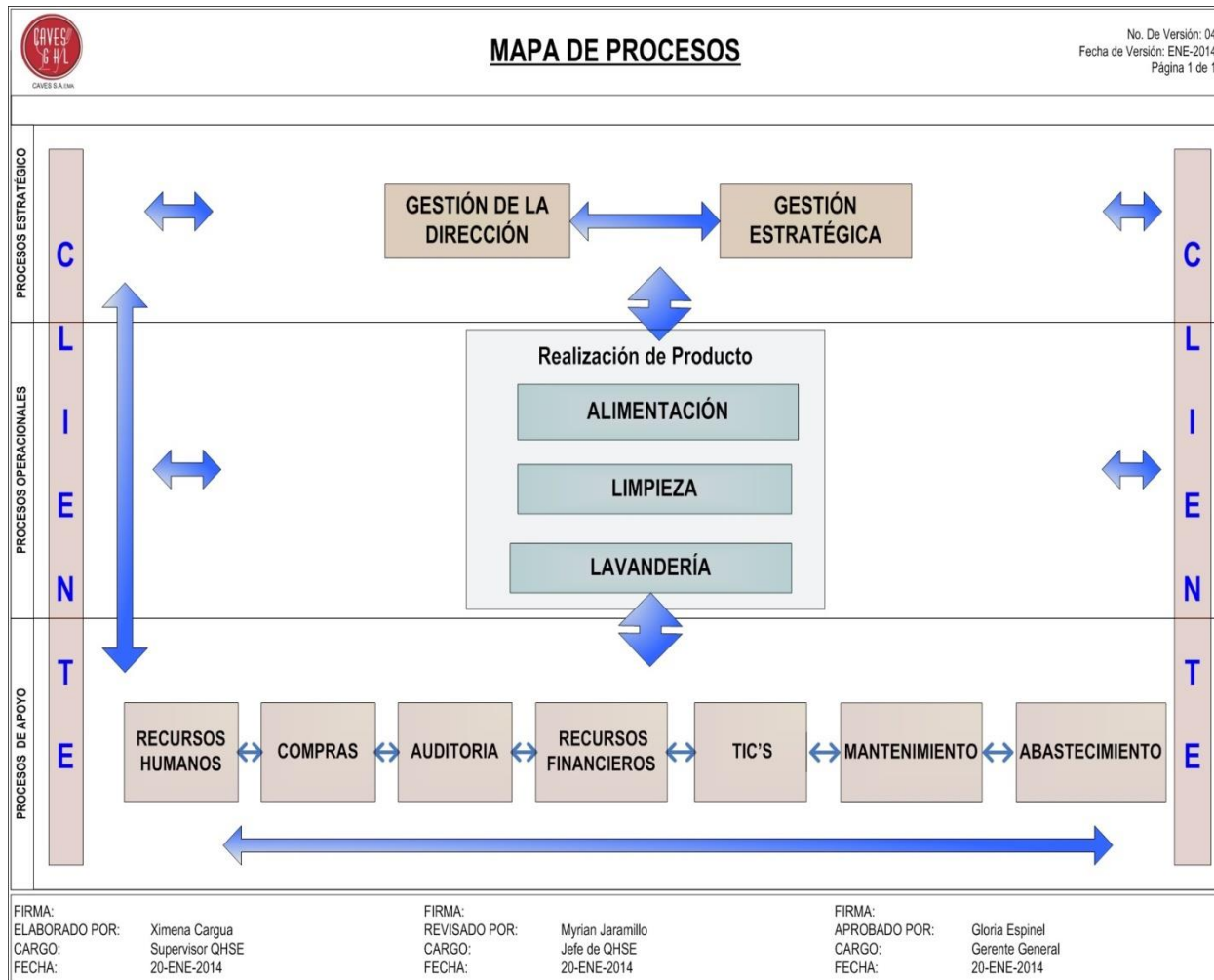


Figura 16: Mapa de Procesos  
Fuente: CAVES SA EMA

#### 4.1.7 Diagnóstico Actual de la Empresa

CAVES SA EMA, es una empresa multinacional que se dedica a la provisión de servicios complementarios de alimentación, limpieza, mantenimiento de áreas verdes en el sector petrolero del país así como también en el sector institucional de las principales ciudades del país.

Esta empresa forma parte del grupo GHL (Grupo Hotelero Londoño) multinacional con presencia en Sudamérica y centro América con más de 70 operaciones en las principales

cadena hotelera, así como también con el servicio de catering en Ecuador, Colombia y China.

CAVES actualmente opera en 25 operaciones en el ámbito petrolero del país brindando sus servicios en campos de explotación como de producción petrolera, manteniendo vínculos contractuales con las más grandes empresas nacionales e internacionales dedicadas a este medio. Dentro de la línea institucional cuenta con 9 operaciones con los principales bancos de Quito donde se atiende con el servicio de almuerzo, así como también mantiene una operación hospitalaria en la ciudad de Guayaquil donde se atiende la alimentación tanto del personal del hospital y los pacientes del mismo.

Actualmente cuenta con 600 empleados promedio en todas sus operaciones divididos en base a la estructura organizacional, donde su mayor fuerza laboral se encuentra en el sector de origen petrolero donde se prepara alrededor de 15 mil comidas al día.

La empresa cuenta con una estructura logística de abastecimiento de materias primas a los puntos de operación que sale desde Quito donde cuenta con una planta de producción y almacenamiento de materia prima para ser enviada al campo, para su proceso final.

CAVES se encuentra certificada con ISO 9001:2008 en un sistema de Gestión Integrado con HACCP para asegurar la inocuidad de los alimentos que se entregan al cliente en sus puntos de operación, el mismo se certifica en su planta central de producción

#### 4.1.8 Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Infraestructura Propia</p> <p>Experiencia</p> <p>Buena Relación con los Proveedores</p> <p>Control en uso de Recursos</p> <p>Cumplimiento estricto de requisitos legales</p> <p>Certificaciones de calidad ISO 9001:2008</p> <p>HACCP</p> <p>Logística de Abastecimiento</p> <p>Capacidad de Adaptación a las Necesidades del cliente</p>	<p>Mayor ingreso de empresas petroleras privadas al ámbito petrolero</p> <p>Mayor Inversión del estado en el sector petrolero</p> <p>Oportunidades de diversificación del negocio en las áreas de la alimentación</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Falta de compromiso del personal involucrado en la operación</p> <p>Poca oportunidad de formación del talento humano</p> <p>Infraestructura al tope de su capacidad instalada</p> <p>Falta de capacitación al personal</p> <p>Poca comunicación con los puntos de operación remotos</p> <p>Status Quo en el servicio</p> <p>No existe entrenamiento para personal nuevo</p>	<p>Competidores al mismo nivel</p> <p>Competencia en precios por el servicio en procesos licitatorios</p> <p>Incremento de costos en materias primas / baja rentabilidad</p>

Figura 17: FODA  
Fuente: Autor

#### 4.1.9 Objetivos Estratégicos

PRIORIDADES ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA				OBJETIVOS ESTRATEGICOS
	F (financiero)	C (cliente)	P (prpcesos)	AYC (TH / TI)	
VALORES CORPORATIVOS	X	X	X	X	Socializar e interiorizar los valores corporativos de la empresa en cada uno de nuestros colaboradores
BRINDAR LAS MEJORES SOLUCIONES DE ALIMENTACION LIMPIEZA Y LAVANDERIA	X	X	X	X	Innovar nuestros servicios para generar valor agregado a los mismos.
LOGRAR LA EXCELENCIA DE NUESTROS SERVICIOS CON CALIDAD Y REONSABILIDAD	X	X	X	X	Estandarizar nuestros procesos operativos, para mejorar la eficacia y eficiencia de nuestro TH
INCURSIONAR EN UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO	X	X	X	X	Estructurar e Implementar un sistema de produccion propia de productos carnicos para nuestro abastecimiento y posterior venta a proveedores de alimentacion del medio
INFRAESTRUCTURA	X				Mejorar e implementar una nueva infraestructura que cubra las necesidades de la operacion actual y los emprendimientos a futuro
FALTA DEL UN AREA COMERCIAL ENFOCADA A BUSCAR NUEVOS NICHOS DE MERCADO	X			X	Implementar un area Comercial
IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATEGICO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	X			X	Implementar un plan de gestion del talento humano, enfocado a mejorar el compromiso, orientacion, conocimiento y formacion de los trabajadores
DEBILIDAD COMUNICACIONAL	X			X	Implementar un plan de comunicacion organizacional
BUENA RELACION CON LOS PROVEEDORES			X		Desarrollar una politica ganar ganar con los proveedores actuales y futuros
LOGISTICA DE ABASTECIMIENTO			X	X	Fortalecer el proceso de provision de materia prima a los campos de operacion

Figura 18: Objetivos Estratégicos

Fuente: Autor

#### 4.1.10 Mapa Estratégico

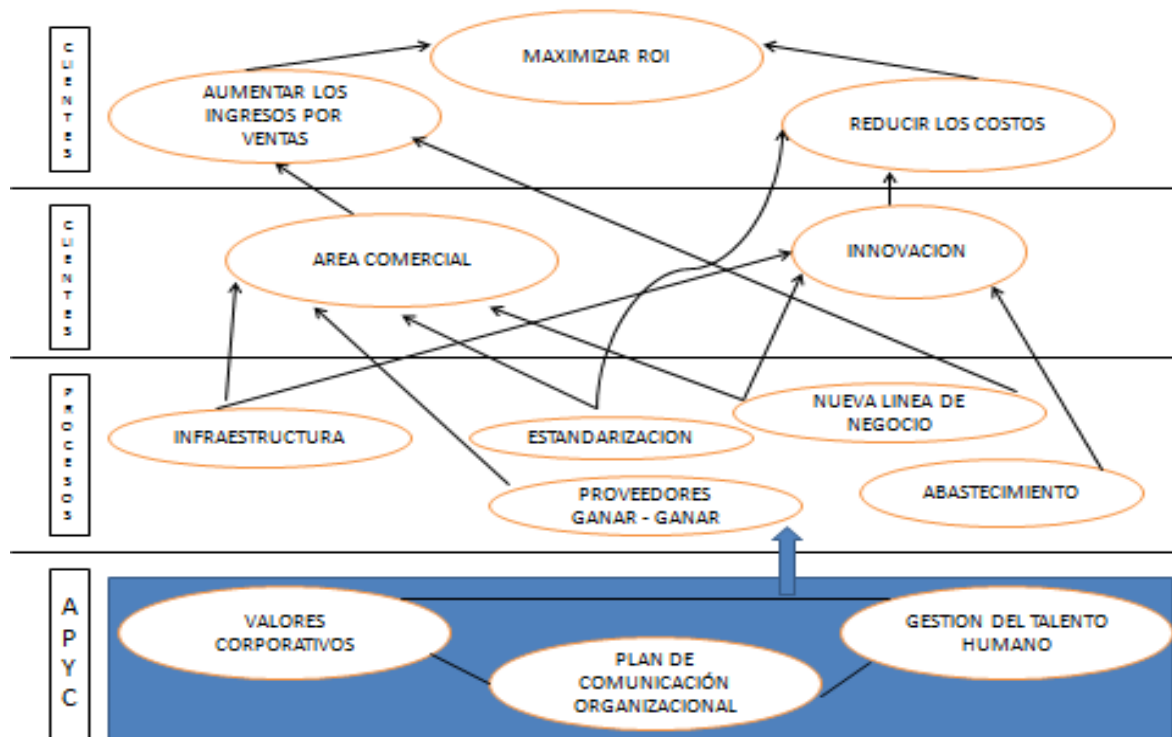


Figura 19: Mapa Estratégico  
Fuente: Autor

#### 4.2. Elaboración del Plan del Proyecto

Basados en el análisis actual de la compañía dentro de sus objetivos estratégicos encontramos que la misma necesita de un Plan de Gestión del Talento Humano, ya que es en el mismo donde la empresa encuentra una de sus debilidades y es necesario potenciarlas para el buen desempeño de sus colaboradores y el buen funcionamiento de sus procesos.

Basado en un plan de gestión pro procesos estableceré el modelo de gestión que nos ayude a cumplir el objetivo principal del proyecto que tiene que ver directamente con el capital humano de la compañía



#### **4.2.1 Gestión por Procesos**

Es la forma de gestionar a la organización basándose en procesos siendo estos una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que satisfaga los requerimientos del cliente o beneficiario final. (Harrington, H.J, Pg. 26)

#### **4.2.2 Despliegue estratégico, Mapa del Macro proceso**

Centraremos el plan estratégico en cuatro objetivos previamente planteados, donde se analizara las necesidades, procesos operativos , métodos para la implementación del plan, primero es necesario establecer un despliegue estratégico del plan para saber cuáles son los objetivos estratégicos del proyecto.

En la tabla # 17 Se realizó el mapa del proceso macro donde se observa que los objetivos estratégicos tienen su proceso operativo para el establecimiento del plan, el objetivo ya que si la empresa opta por trabajar su gestión basándose en este plan el tiempo, la matriz de tiempo establece que en un lapso de un periodo anual podríamos completar todo el proceso.

Se establece los responsables de cada proceso para el cumplimiento de los objetivos, tal como se puede ver en la tabla # 17, el objetivo está centrado en establecer un eje de trabajo claramente especificado donde todos los responsables aportaran para la ejecución, desarrollo y medición del mismo.

Se establece la inversión que se necesita para la implementación del plan de gestión en cada uno de sus procesos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLANES ESTRATEGICOS	RESPONSABLE	DETALLE GASTOS PLAN DE GESTION			
			1 TRI	2 TRI	3 TRI	4 TRI
1. Cultura Organizacional, implementar un plan de mejora	1.1 Implementar un plan de visitas frecuentes por parte de los directivos de la compañía a los campos	Todas las Jefaturas de Area Involucradas	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00
	1.2 Planificar una capacitación para el personal administrativo y operativo donde se traten la misión, visión, valores corporativos de la empresa	Recursos Humanos / Operaciones	\$ 3.000,00			
	1.3 Implementar un plan de re inducción dos veces por año, para tratar temas vinculados a los valores de la organización y así fomentar el compromiso con la misma en los diferentes niveles de operación de la organización	Recursos Humanos / Operaciones	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00	
2. Evaluación de desempeño, planificar un cronograma trimestral de evaluación del desempeño de los trabajadores con el fin de evaluar los conocimientos adquiridos y así potenciar la mejora continua donde se detecte falencias considerables, así como también implementar una encuesta de salida de las personas que renuncian a la empresa para obtener la información que nos permita mejorar los procesos	2.1. Establecer matriz de evaluación de desempeño	Recursos Humanos	\$ -			
	2.2. Establecer Frecuencia de Medición	Recursos Humanos	\$ -			
	2.3. Establecer proceso de medición de resultados	Recursos Humanos	\$ -			
	2.4. Implementar evaluación a todos los niveles de operación	Recursos Humanos		\$ -		\$ -
	2.5. Definición de plan de acción / Plan de Mejora Continua	Recursos Humanos		\$ -	\$ -	\$ -
	2.6 Implementacion de encuesta de salida	Recursos Humanos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Formación y Capacitación, establecer un plan de formación para los niveles de confianza de la empresa y a su vez establecer un cronograma de entrenamiento y capacitación con el personal operativo de la empresa	3.1 Determinar las necesidades de Formación para el personal administrativo	Recursos Humanos / Calidad	\$ -			
	3.2 Establecer plan de formación con el personal administrativos de los campos de operacion	Recursos Humanos / Calidad / Operaciones	\$ -			
	3.3. Determinar las Necesidades de Capacitación para el personal operativo	Recursos Humanos / Calidad	\$ -			
	3.4. Selección de Metodología de Capacitación para el personal operativo	Recursos Humanos / Calidad	\$ -			
	3.5. Implementación del plan de formación y capacitación	Recursos Humanos / Gerencia General /	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLANES ESTRATEGICOS	RESPONSABLE	2015			
			1 TRI	2 TRI	3 TRI	4 TRI
4. Políticas salariales, establecer una política clara salarial, para el área administrativa de los campos de operación, así como también un plan de incentivos por los resultados de la operación del mismo	4.1 Levantar un análisis actual de la repartición de salarios por puesto de trabajo y por campo de operación	Recursos Humanos	\$ -			
	4.2 Perfil de cargos y promociones	Recursos Humanos	\$ -			
	4.3 Estructuración de política salarial por puesto de trabajo por campo	Recursos Humanos	\$ -			
	4.4 Análisis de Impacto Financiero (2% de la venta)	Dep Financiero	\$ 121.526,90	\$ 121.526,90	\$ 121.526,90	\$ 121.526,90
	4.5 Implementación	Recursos Humanos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	4.6 Determinar indicadores de medición para incentivos	Recursos Humanos / Operaciones	\$ -			
	4.7 Determinar resultados esperados	Recursos Humanos / Operaciones	\$ -			
	4.8 Determinar Tipo de Incentivo	Recursos Humanos / Operaciones	\$ -			
	4.9 Implementar plan	Recursos Humanos / Operaciones	\$ 3.038,17	\$ 3.038,17	\$ 3.038,17	\$ 3.038,17
INVERSION EN EL PLAN DE GESTION		TOTAL GENERAL	\$ 134.975,07	\$ 128.975,07	\$ 131.975,07	\$ 128.975,07

Figura 20: Despliegue Estratégico / Detalle de Gatos  
Fuente: Autor

#### 4.2.2.1 Justificación de Inversión y Retorno, Análisis Costo Beneficio

#### 4.2.2.2 Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA IMPLEMENTACION DEL PLAN								
Detalle de Ingresos	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4	
Ventas	\$ 6.076.344,75	100%	\$ 6.076.344,75	100%	\$ 6.076.344,75	100%	\$ 6.076.344,75	100%
Otros Ingresos	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Total Ingresos	\$ 6.076.344,75	100%	\$ 6.076.344,75	100%	\$ 6.076.344,75	100%	\$ 6.076.344,75	100%
Detalle de Egresos	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4	
Costo de Venta	\$ 2.462.134,89	41%	\$ 2.405.017,25	40%	\$ 2.510.745,65	41%	\$ 2.491.301,35	41%
Roles	\$ 2.287.743,80	38%	\$ 2.283.490,36	38%	\$ 2.222.726,91	37%	\$ 2.343.038,54	39%
Otros Gastos	\$ 729.161,37	12%	\$ 789.924,82	13%	\$ 729.161,37	12%	\$ 607.634,48	10%
<b>Plan de Gestion RRHH</b>	<b>\$ 134.975,07</b>	<b>2%</b>	<b>\$ 128.975,07</b>	<b>2%</b>	<b>\$ 131.975,07</b>	<b>2%</b>	<b>\$ 128.975,07</b>	<b>2%</b>
Total Egresos	\$ 5.614.015,13	92%	\$ 5.607.407,49	92%	\$ 5.594.609,00	92%	\$ 5.570.949,42	92%
<b>Resultado Operación</b>	<b>\$ 462.329,62</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 468.937,26</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 481.735,75</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 505.395,33</b>	<b>8%</b>

Figura 21: Flujo de Caja  
Fuente: Autor

#### **4.2.2.3 Análisis Costo Beneficio**

El análisis costo beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión, ya que tiende a determinar la conveniencia o no de un proyecto mediante la enumeración y valoración en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

Se utiliza el análisis en la medida de la contribución que un proyecto establece, en términos de beneficio. Un proyecto de cualquier índole que este tenga solo se lo puede justificar siempre que los costos sean menores a los beneficios, es decir si la relación beneficio costo es mayor a 1.

Es importante realizar un análisis en base a la línea base de la información presente para poder proyectar el futuro del proyecto y el impacto que este genere en los resultados de la misma, además es importante transformar el resultado al valor monetario que el proyecto implique.

En el siguiente cuadro analizaremos el costo beneficio del proyecto para su implementación en la empresa CAVES SA EMA

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INVERSION	BENEFICIO
Cultura Organizacional, implementar un plan de mejora.	\$15.120	La inversión en capacitación y fomento de la cultura organizacional de la empresa será el punto de partida para mejorar los procesos operativos de la empresa.
Evaluación de desempeño, planificar un cronograma trimestral de evaluación del desempeño de los trabajadores con el fin de evaluar los conocimientos adquiridos y así potenciar la mejora continua donde se detecte falencias considerables, así como también implementar una encuesta de salida de las personas que renuncian a la empresa para obtener la información que nos permita mejorar los procesos	S/C	En base a la capacitación y la implementación del plan de gestión se mejorara la administración de los recursos en cada uno de los campos de operación partiendo de que las limitantes de capacitación y formación del personal dan como resultado un mal manejo de los recursos. El objetivo es reducir en base a una mejor administración de los campos un 2% (\$401.038,75) el costo de venta, así como también el desperdicio de mano de obra en un 2%
Formación y Capacitación, establecer un plan de formación para los niveles de confianza de la empresa y a su vez establecer un cronograma de entrenamiento y capacitación con el personal operativo de la empresa	\$11.520	Es el valor anual que la empresa deberá cubrir por motivo de formación con su personal de confianza lo cual ayudara a mejorar las competencias de los colaboradores
Políticas salariales, establecer una política clara salarial, para el área administrativa de los campos de operación, así como también un plan de incentivos por los resultados de la operación del mismo	\$498.260,96	Se plantea mejorar la política salarial con un orden claro en base a cargos, y en base al plan de mejora de gestión reducir en 2% el costo de mano de obra que representa \$486.105,16 (2%)
<b>TOTAL</b>	<b>\$524.900,26</b>	<b>\$887.143,91</b>

Figura 22: Análisis Costo Beneficio  
Fuente: Autor

Se calcula el beneficio de la inversión en base a la siguiente formula:

R = Resultado

C = Inversión

B = Beneficio

$R = B - I$

$R = 887.143,91 - 524.900,26$

$R = 362.243,65$

Lo cual representa un incremento en el resultado operativo del 1.49% en la utilidad anual, además de las mejoras en cuanto al compromiso del personal y de los rendimientos de los colaboradores en cuanto a sus competencias y conocimientos.

La empresa dispone de mucho recurso tanto económico como logístico por el alto índice de rotación de personal, mediante la implementación del plan se busca disminuir considerablemente este uso de recursos tanto humanos como económicos para mejorar todos sus rendimientos operativos.

La empresa establece un presupuesto anual para la inversión en el desarrollo del talento humano, el cual no se ha estado utilizando para su objetivo principal que es el de la gestión del mismo. Dicho presupuesto se establece con un valor mensual por cada trabajador de la misma, razón por la cual la inversión para este proyecto está dentro del ejercicio financiero anual, al no ser una inversión del tipo mejora en ventas, implementación de un nuevo producto, etc. No se establece un flujo de caja o una tasa TIR que nos dé un resultado financiero planificado, lo que buscamos es potenciar el recurso humano, mejorar su compromiso y productividad con el objetivo final de que el retorno se vea demostrado en los resultados operacionales de la compañía.

### 4.2.3 Mapa de Procesos del Plan de Gestión

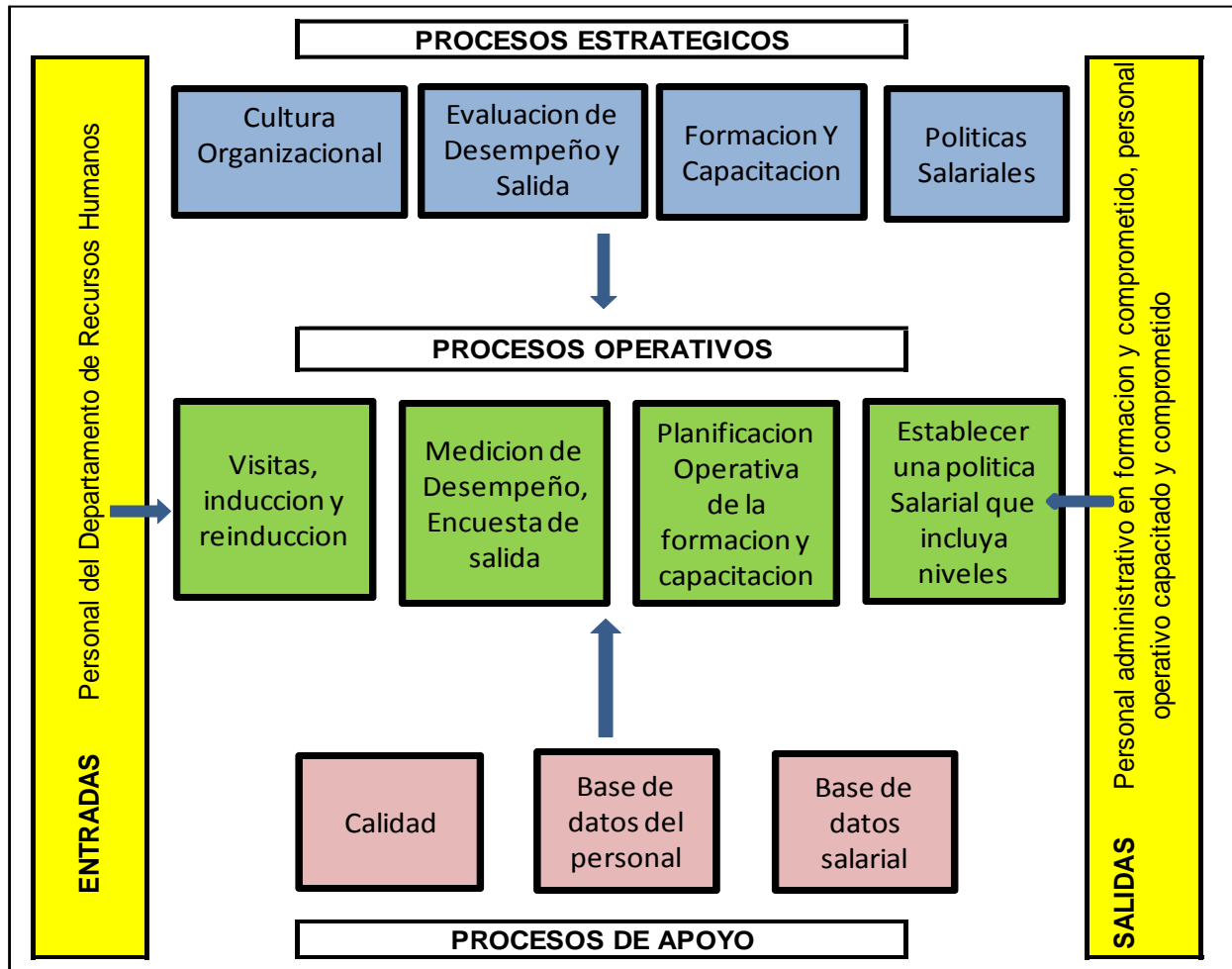


Figura 23: Mapa de Procesos del Plan  
Fuente: Autor

Se diseña un mapa de procesos donde se determinan todos los recursos, entradas e insumos necesarios para la ejecución del plan de gestión, podemos observar que los procesos operativos tanto como los estratégicos y de apoyo esta alineados con el despliegue estratégico,

En los procesos de apoyo se cita Calidad, el mismo es el departamento que lleva el cronograma de capacitación para el personal operativo, es necesario su involucramiento para establecer un proceso adecuado de capacitación con el talento humano, asi como también el uso de las bases de datos del personal donde podremos observar las necesidades de

capacitación del recurso humano y para finalizar se incluye la base de datos de los salarios que se mantiene actualmente para realizar en base a este un nuevo enfoque.

#### ***4.2.4 Seguimiento y Medición de los Procesos***

El modelo de gestión que se plantea para el departamento de recursos humanos, necesita tener una herramienta de seguimiento y medición que asegure el correcto cumplimiento de todos los procesos planteados, para de esta manera saber si es que los objetivos planteados se están cumpliendo.

Es necesario implementar indicadores que nos permitan evaluar cada proceso en eficacia y eficiencia, ya que los resultados de la medición con los indicadores nos expresarán el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados

Cabe la posibilidad de que los resultados de los indicadores nos obliguen a replantear algún proceso planteado ya que solo se sabrá la efectividad de los procesos al momento de medir su operatividad.



## 4.2.5 Indicadores del Proceso

MATRIZ DE INDICADORES									
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION									
OBJETIVO ESTRATEGICO	DEP. INVOLUCRADO	UNIDA DE MEDIDA	META	INDICADOR	FUENTE	PERIODO	FRECUENCIA	RESULTADO	SEMAFORO
1. Cultura Organizacional, implementar un plan de mejora	Recursos Humanos / Gerencia General / Operaciones	%	100 % de visitas de la directiva a los campos de operacion a impartir la capacitacion de valores corporativos	# de campos visitados / total de campos de operacion	RRHH	2015	Anual		
				# de inducciones / numero de empleados	RRHH	2014	SEMESTRAL		
2. Formación y Capacitación, establecer un plan de formación para los niveles de confianza de la empresa y a su vez establecer un cronograma de entrenamiento y capacitación con el personal operativo de la empresa	Recursos Humanos / Calidad	%	40 horas de formacion a nivel administrativo	total de horas de formacion / total de personal administrativo	RRHH	2015	Anual		
			60 horas de capacitacion a nivel operativo	total de horas de capacitacion / total de personal operativo	RRHH	2015	Anual		
3. Evaluación de desempeño, planificar un cronograma trimestral de evaluación del desempeño de los trabajadores con el fin de evaluar los conocimientos adquiridos y así potenciar la mejora continua donde se detecte falencias considerables, así como también implementar una encuesta de salida de las personas que renuncian a la empresa para obtener la información que nos permita mejorar los procesos	Recursos Humanos	%	80% de evaluaciones	# de evaluaciones / total de personal	RRHH	2015	Anual		
			100% encuestas	# de encuestas / total de renuncias	RRHH	2015	Anual		
4. Políticas salariales, establecer una política salarial en el área administrativa de los campos de operación, así como también un plan de incentivos	Recursos Humanos / Dep. Financiero /	%	100% cumplimiento	# politicas implementadas					
			100% cumplimiento	politica implementada	RRHH	2015	Anual		

Figura 24: Indicadores de los procesos  
Fuente: Autor

Para la propuesta presentada se están manejando indicadores de efectividad los mismos que nos indicaran el resultado real de los procesos.

#### ***4.2.7 Mejora de Procesos***

En el departamento de Recursos Humanos de la compañía actualmente no existe ningún plan de gestión enfocado a la estabilidad del talento humano y a su mejora continua, razón por la cual se propone el establecimiento de un plan de gestión que enfoque sus objetivos en mejorar las competencias de su talento humano, así como también busca afianzar el compromiso de su personal hacia los objetivos de la compañía, la misma que al tener un crecimiento explosivo en los últimos años ha descuidado el principal activo que tiene todas las empresas, el talento humano.

La presente propuesta se ha desarrollado con el propósito de mejorar la situación actual del departamento de recursos humanos, así como también la estabilidad de los trabajadores en las distintas áreas y sobre todo en las más vulnerables que vienen a ser las áreas operativas de los campos remotos, la herramienta pretende dar un giro operacional a la estructura y manejo de la gestión en el departamento de recursos humanos.

El trabajo contribuirá a establecer procesos claros de gestión, donde los objetivos estratégicos serán los que den relevancia al manejo de la operación del departamento, enfocados en la formación, capacitación y motivación del recurso humano de la compañía, se busca mejorar el compromiso de las personas hacia la empresa, establecer un salario acorde a las responsabilidades y así como también los incentivos que ayuden a mejorar los rendimientos operativos de los campos de operación.

La capacitación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer su cohesión organizacional, respondiendo, así a desafíos que plantean la globalización y los cambios tecnológicos, los que exigen una adaptación permanente de los recursos humanos en los procesos productivos. De otro lado, la gestión de la capacitación en las empresas es cada vez más compleja debido a la variedad de tecnologías de producción, información y comunicación, los cambios en las formas de organización del trabajo, y la diversidad de la oferta de servicios formativos.

### 4.3 Propuestas de Capacitación

Para lo cual se establece una visión de los procesos con el flujo grama de los objetivos estratégicos, el cual nos dará la guía necesaria para la implementación de los procesos tanto de capacitación, formación, política salarial, etc.

#### 4.3.1 Descripción procesos objetivo 1

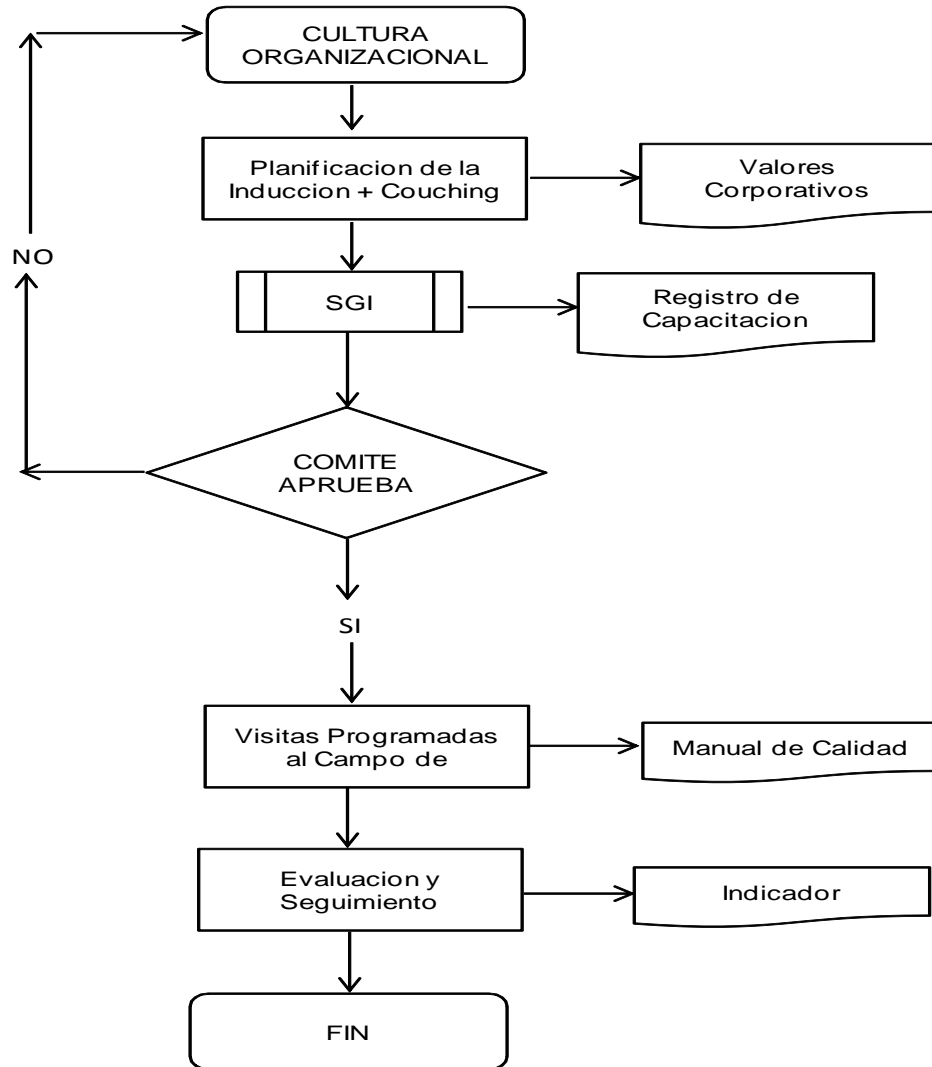


Figura 25: Flujo grama de cultura organizacional  
Elaboración: Autor

#### **4.3.1.1 Objetivo general**

Establecer un plan de capacitación con visitas del personal directivo al campo de operación para integrar a todos los niveles de la compañía con los valores corporativos, reforzando así la cultura organizacional de la empresa.

#### **4.3.1.2 Objetivos específicos**

- Lograr en un lapso de tres meses visitar todas las operaciones y realizar un coaching objetivo con el personal tanto operativo como administrativo
- Involucrar a los directivos de la compañía en el proceso de re inducción de los valores corporativos de la organización
- Promover el involucramiento de todos los niveles de operación de la empresa con los objetivos misión y visión de la organización

#### **4.3.1.3 Estrategia**

Elaborar un plan de capacitación y coaching enfocado a los valores actuales de la organización.

#### **4.3.1.4 Acciones**

1. Planificación de visitas al campo por parte de la directiva

Justificación: se propone realizar un cronograma de visitas de dos días por campo de operación divididos en dos visitas por cada viaje, se propone el siguiente cronograma para lo cual tomaremos en cuenta que la visita se la realizara en dos días por cada campo razón por la cual se necesitara de cincuenta días para completar toda la operación, se prevé cumplir con el objetivo en noventa días.

DIA	PLANIFICACION	TEMA	DURACION	EVIDENCIA
1	Ingreso Campo 1	Inducción valores corporativos, compromiso, calidad del servicio	120 minutos con dos recesos de 15 min	Registro de Capacitación y toma de conciencia
2	Campo 1	Couching trabajo en equipo	180 minutos	Fotográfica, registro de capacitación
3	Movilización Campo 2	Inducción valores corporativos, compromiso, calidad del servicio	120 minutos con dos recesos de 15 min	Registro de Capacitación y toma de conciencia
4	Campo 2, Retorno	Couching trabajo en equipo	180 minutos	Fotográfica, registro de capacitación

Figura 26: Planificación Visitas de capacitación y couching  
Elaboración: Autor

## 2. Couching in situ, en cada operación dictado por la directiva de la organización

Justificación: busca involucrar las distintas áreas de la empresa para generar empatía y compromiso a todos los niveles de operación de la organización

## 3. Inducciones de Ingreso a la compañía

Justificación: dar a conocer a todos los miembros de la organización sean nuevos como antiguos los objetivos de la empresa y que es lo que la organización busca con su desarrollo personal.

## 4. Re inducciones semestrales

Justificación: se pretende mantener viva la cultura organizacional en el tiempo y que la tarea inicial se mantenga.

### 4.3.2 Descripción de procesos objetivo 2

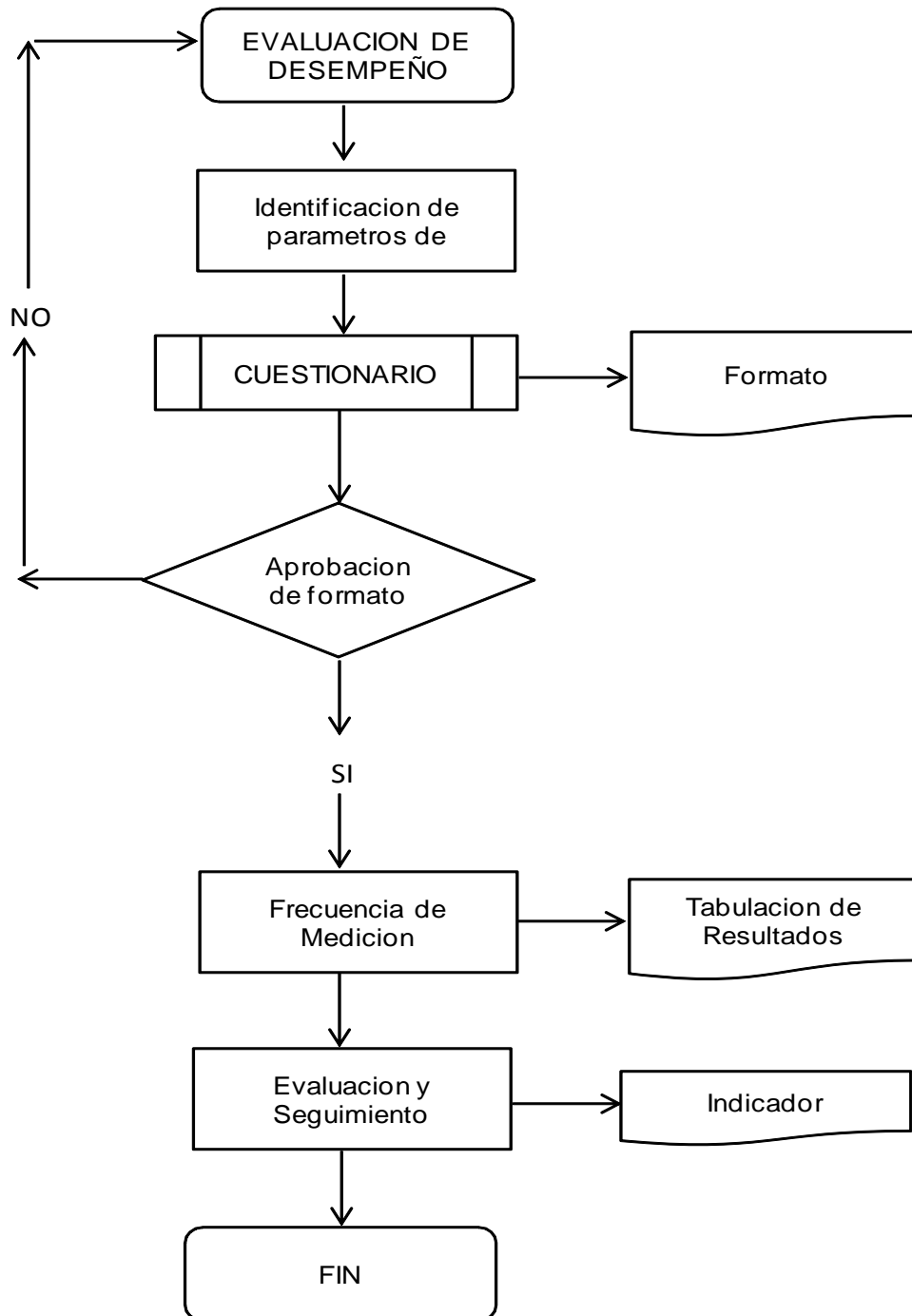


Figura 27: Flujo grama de evaluación de desempeño  
Elaboración: Autor

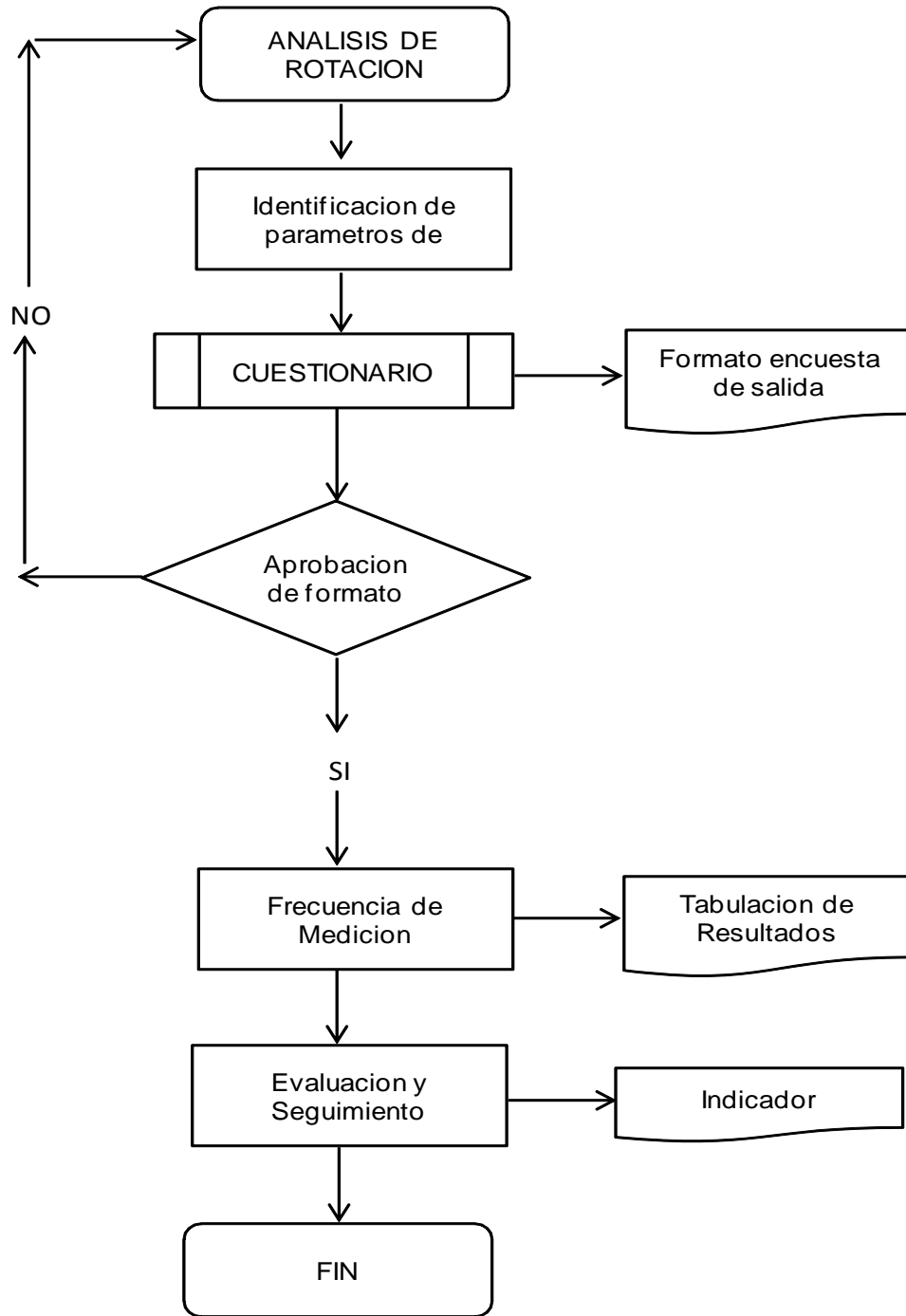


Figura 28: Flujo grama de análisis de rotación  
 Elaboración: Autor

#### **4.3.2.1 Objetivo General**

Establecer un proceso de evaluación de desempeño donde podamos obtener la información relevante en cuanto a las necesidades de potenciación del recurso humano se necesiten para el personal, así como también hacer el análisis de la alta rotación en los campos de operación

#### **4.3.2.2 Objetivos específicos**

- Implementar un proceso de evaluación de desempeño
- Evaluar el talento humano
- Determinar causas de alta rotación

#### **4.3.2.3 Estrategia**

Mediante dos cuestionarios evaluar el desempeño del talento humano y también obtener información relevante en cuanto a la alta rotación del mismo.

#### **4.3.2.4 Acciones**

1. Establecer formato de evaluación de desempeño

Justificación: Herramienta que nos permitirá el estado actual de las competencias del talento humano en las distintas operaciones de la organización, para esto se sigue el siguiente formato de evaluación.



<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>					
Datos del Trabajador					
Nombre					
Cargo					
Departamento					
Periodo	Desde		Hasta		
<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
	(5) = Excepcional	(4) =Supera Requerimien tos	(3) = Cumple Requerimien tos	(2) = Cumple Parcialment e	(1) = Trabajar en el aspecto
Cumple metas realistas					
Cumple plazos					
Eficiencia, sin trabajo duro					
Busca Eficiencia					
Completa tareas					
Toma decisiones					
<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
	(5) = Excepcional	(4) =Supera Requerimien tos	(3) = Cumple Requerimien tos	(2) = Cumple Parcialment e	(1) = Trabajar en el aspecto
Procesa información recibida					
Escucha a los demás					
Comunicacion Efectiva					
Comunicación verbal					
Reportes escritos, documentos coherentes					
E-mail					
Telefono					
<b>LIDERAZGO</b>					
	(5) = Excepcional	(4) =Supera Requerimien tos	(3) = Cumple Requerimien tos	(2) = Cumple Parcialment e	(1) = Trabajar en el aspecto
Lidera con el ejemplo					
Busca soluciones reales					
Actua desisivamente; enfrentya los problemas					
Siempre da lo mejor de si					
Resuelve conflictos					
Establece explicaciones claras					
Provee recursos necesarios					
Delega					

<b>DESARROLLO PERSONAL</b>					
	(5) = Excepcional	(4) =Supera Requerimien tos	(3) = Cumple Requerimien tos	(2) = Cumple Parcialment e	(1) = Trabajar en el aspecto
Calma bajo presión					
Presiona su trabajo					
Cumple metas					
<b>RELACIONES PERSONALES</b>					
	(5) = Excepcional	(4) =Supera Requerimien tos	(3) = Cumple Requerimien tos	(2) = Cumple Parcialment e	(1) = Trabajar en el aspecto
Prioriza el trato al cliente					
No exterioriza sus deseos personales					
Da consejos prácticos					
Fomenta lealtad en los empleados					
<b>GESTION EN PUESTO DE TRABAJO</b>					
	(5) = Excepcional	(4) =Supera Requerimien tos	(3) = Cumple Requerimien tos	(2) = Cumple Parcialment e	(1) = Trabajar en el aspecto
Prioriza las tareas					
Respuesta rápida y solución a los problemas					
Manaja los costos					
Desarrolla nuevas estrategias					
Organiza tareas					
<b>COMENTARIOS</b>					
<b>FIRMAS</b>					
Empleado			Fecha		
La firma indica que el empleado tuvo la oportunidad de leer el documento y así añadir comentarios, el mismo no significa total acuerdo.					
Supervisor / Jefe de Area			Fecha		

Figura 29: Evaluación de Desempeño  
Elaboración: Autor

## 2. Medición de Resultados

Justificación: La evaluación nos ayudara a establecer el estado actual de las competencias del personal en las áreas, lo cual nos permitirá tomar decisiones en cuanto a la formación y capacitación necesaria con el talento humano y así potenciar sus habilidades.

## 3. Frecuencia de evaluación

Justificación: se sugiere elaborar la medición dos veces en un año para poder determinar si las acciones tomadas son las necesarias para la mejora continua

## 4. Encuesta de Salida

Justificación: establecer un modelo de encuesta de salida del personal que renuncia a la organización, para establecer indicadores que nos permitan establecer un plan de mejora sobre la rotación excesiva que tiene la compañía, para lo cual se sugiere aplicar la siguiente encuesta:

## ENCUESTA DE SALIDA

### Datos del Trabajador

<b>Nombre</b>			
<b>Cargo</b>			
<b>Departamento</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	

**1. Contaba usted con las instalaciones adecuadas para realizar su trabajo?**

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
POCAS VECES	<input type="checkbox"/>
CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>

**2. Disponia de los equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades?**

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
POCAS VECES	<input type="checkbox"/>
CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>

**3. Se le facilitaron los materiales suficientes para sus tareas en el servicio?**

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
POCAS VECES	<input type="checkbox"/>
CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>

**4. Conto con el apoyo de sus compañeros de trabajo para el desarrollo de sus actividades?**

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
POCAS VECES	<input type="checkbox"/>
CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>

**5. Conto con el apoyo de sus subordinados para desarrollar sus tareas?**

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
POCAS VECES	<input type="checkbox"/>
CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>

**6. Tuvo usted el apoyo de su jefe inmediato para realizar las tareas encomendadas?**

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
POCAS VECES	<input type="checkbox"/>
CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>

**7. Recibio usted ud una remuneracion adecuada aorde a su responsabilidad?**

SIEMPRE  
CASI SIEMPRE  
POCAS VECES  
CASI NUNCA


**8. Indique dos motivos relevantes que le motivaro a trabajar con nosotros**

--

**9. Indique dos motivos relevantes que le llevaron a tomar la decision de renunciar a su cargo en la organizacion**

--

10. En caso de tener la oportunidad regresaria a trabajar en la organizacion?

SI  
NO


Porque?

--

11. Que considera usted que deberiamos mejorar como organizacion?

--

--

Muchas Gracias por su Aporte

Figura 30: Cuestionario de Salida  
Elaboración: Autor

### 4.3.3 Descripción de procesos objetivo 3

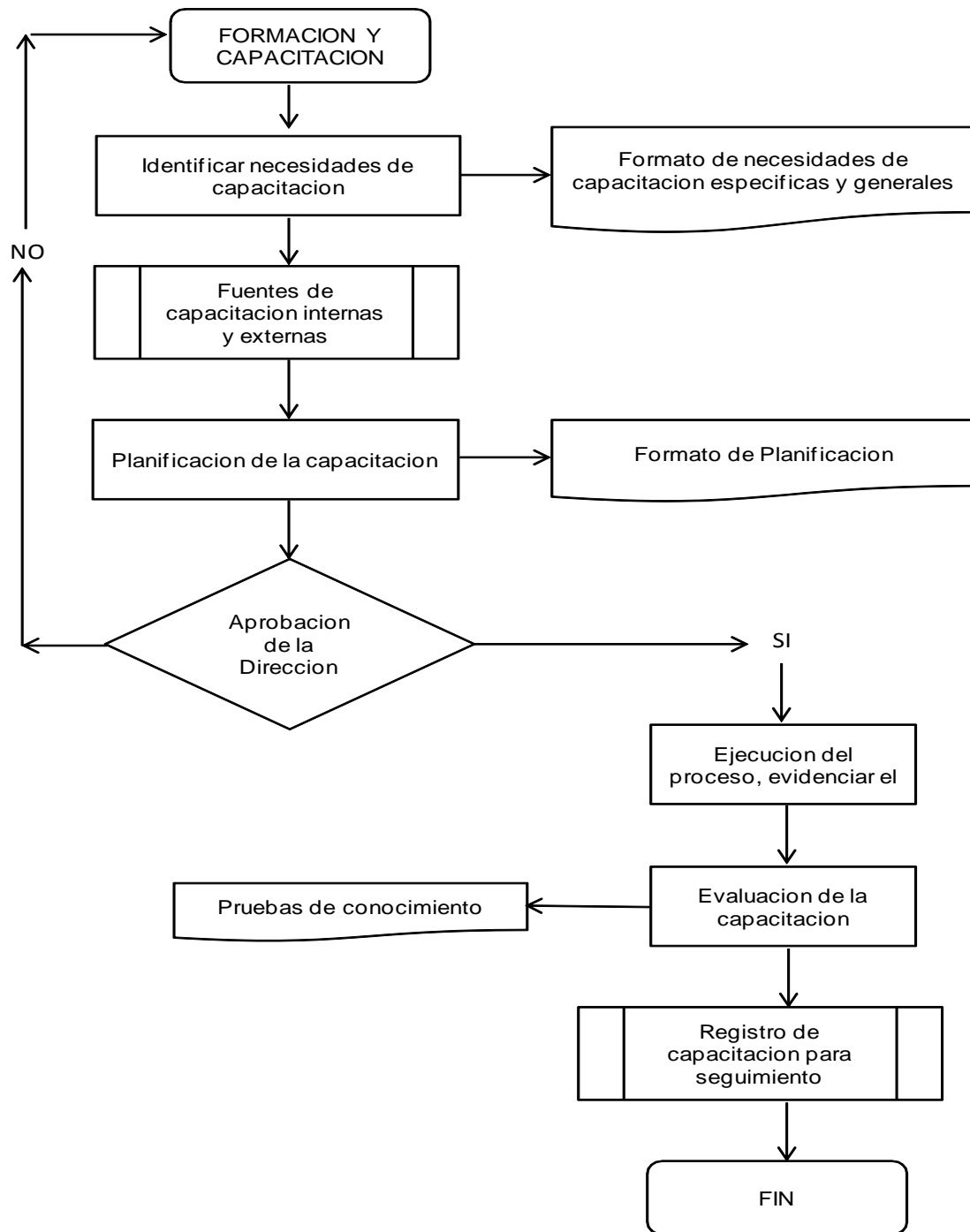


Figura 31: Flujo grama formación y capacitación  
Elaboración: Autor

#### **4.3.3.1 Objetivo General**

Potenciar las habilidades y destrezas del personal de la compañía mediante la formación y capacitación continua.

#### **4.3.3.2 Objetivos específicos**

- Establecer un plan de formación para niveles administrativos
- Implementar un plan de capacitación continua para todo el personal de la organización
- Mejorar el compromiso en el desempeño de las funciones del personal de la organización
- Motivar el crecimiento profesional de los colaboradores en el interior de la organización

#### **4.3.3.3 Estrategia**

Se realizara un análisis de resultados de la evaluación de desempeño para establecer las necesidades de capacitación, apoyándonos en una encuesta de diagnóstico dirigida a los colaboradores de la organización. A raíz del proceso de análisis se establecerá un cronograma de capacitaciones mensuales y anuales para el personal de la compañía. En lo que respecta a la formación la estrategia es conseguir una alianza estratégica con un centro de formación donde podamos formar al personal administrativo que ha sido promovido por la necesidad de la operación y tiene potencial de desarrollo profesional.

#### **4.3.3.4 Acciones**

1. Determinar las necesidades de capacitación.

Justificación: la capacitación dentro de una empresa o institución forman la piedra angular en el desempeño de las funciones laborales del trabajador, por lo tanto la capacitación se constituye como una necesidad y una inversión, más que un gasto.

<b>DIAGNOSTICO DE CAPACITACION</b>										
Datos del Trabajador										
Nombre	<input style="width: 90%;" type="text"/>									
Cargo	<input style="width: 90%;" type="text"/>									
Departamento	<input style="width: 90%;" type="text"/>									
Periodo	Desde	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Hasta							
<b>1. Estarias dispuesto a acudir un evento de capacitacion esta semana?</b>										
SI	<input style="width: 90%;" type="text"/>									
NO	<input style="width: 90%;" type="text"/>									
<b>2. Considera que sus conocimientos son actualmente los necesarios para el desarrollo de sus actividades en la organizacion</b>										
SI	<input style="width: 90%;" type="text"/>									
NO	<input style="width: 90%;" type="text"/>									
<b>3. Acude a eventos de capacitacion al menos una vez al mes</b>										
SI	<input style="width: 90%;" type="text"/>									
NO	<input style="width: 90%;" type="text"/>									
<b>4. Marque del 1 al 10 donde 1 es el menos importante y 10 es el de mayor importancia en los temas planteados para un plan de capacitacion</b>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relaciones interpersonales	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
Planificacion estrategica	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
Liderazgo	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
Administracion del tiempo	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
Comunicacion asertiva	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
Equipos de alto rendimiento	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
Atencion al cliente	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
Manejo de Conflictos	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
Trabajo en Equipo	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
Salud y seguridad en el trabajo	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
<b>5. Que otro tema considera usted debera ser incluido en su area de trabajo?</b>										
<hr/>										
<hr/>										
<hr/>										
<hr/>										
<b>Muchas Gracias</b>										

Figura 32: Diagnostico de capacitación  
Elaboración: Autor



## 2. Procesos del programa de capacitación

Justificación: para la implementación del plan de capacitación es necesario establecer un proceso ordenado para que se implemente el plan de capacitación en la organización.

- Determinación de las necesidades de capacitación
- Planificación operativa de las necesidades de capacitación
- Ejecución de la capacitación\
- Proceso de evaluación y seguimiento

Para el proceso se establecerá un formato de planificación operativa del plan de capacitación, que nos ayudara a llevar un orden específico del plan a ejecutar.

PLANIFICACION OPERATIVA DEL PLAN DE CAPACITACION					
GENERAL	Programa de capacitacion	Campo	# de Participantes	Duracion	Cronograma
ESPECIFICA	Programa de capacitacion	Campo	# de Participantes	Duracion	Cronograma

Figura 33: Planificación Capacitación  
Elaboración: Autor

Para asegurar el seguimiento y medición se implementara un formato de participación y asistencia a las capacitaciones, también nos permitirá llevar una estadística de los temas ejecutados con la cantidad de personas asistentes.

Punto de servicio: \_\_\_\_\_

Lugar, fecha del evento (Lugar, Día - Mes - Año): \_\_\_\_\_

Hora \_\_\_\_\_ Desde las: \_\_\_\_\_ Hasta las: \_\_\_\_\_

Expositor: \_\_\_\_\_

Tema tratado: \_\_\_\_\_

CHARLA/MEETING  CAPACITACIÓN  FORMACIÓN

Descripción del tema tratado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No.	NOMBRE	EMPRESA/ CARGO	# DE CEDULA	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EXPOSITOR**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL RESPONSABLE**

Figura 34: Registro de Formación  
 Elaboración: Autor

### 3. Acercamiento con entidades de formación

En base a las necesidades planteadas se segmentara las necesidades de formación especializada del personal administrativo de la organización, en el cual se busca encajar al personal que por circunstancias del trabajo han tenido la oportunidad por su desempeño y responsabilidad crecer profesionalmente en la organización. Para esta acción se delegara a los encargados de selección de recurso humano de la organización se establezca los acercamientos necesarios con dichas entidades externas.

## 4.4 Plan de Incentivos

### 4.4.1 Descripción de procesos objetivo 4

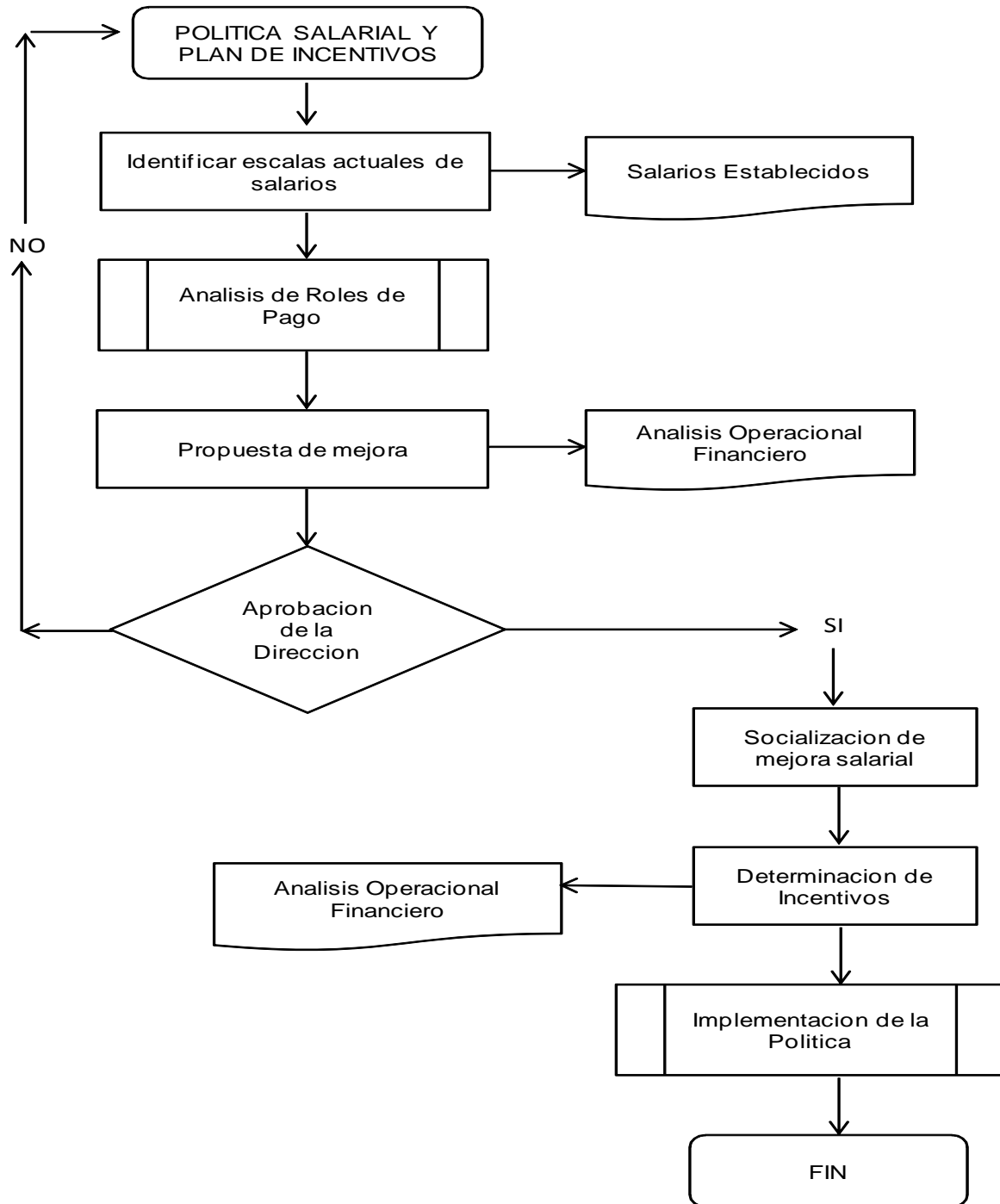


Figura 35: Flujo grama de política salarial y plan de incentivos  
Elaboración: Autor

#### **4.4.4.1 Objetivo general**

Implementar una mejora objetiva en las remuneraciones a todos los niveles de operación en los trabajadores de la compañía, para de esta manera promover un salario acorde a las responsabilidades otorgadas en cada posición a los trabajadores de la empresa.

#### **4.4.4.2 Objetivos Específicos**

- Homologar salarios en posiciones acorde responsabilidad
- Promover equidad de compensaciones
- Analizar el medio y las remuneraciones promedio con la competencia
- Implementar un plan de incentivos para el personal administrativo de los campos de operación

#### **4.4.4.3 Estrategia**

Mediante el análisis actual de la política de salario implementar un plan de mejora donde los salarios estén acorde a las responsabilidades de cada cargo, actualmente la empresa enfrenta un crecimiento importante el cual le permite hacer este tipo de inversión con su activo más importante, el talento humano.

#### **4.4.4.4 Acciones**

1. Análisis de política actual salarial

Justificación: nos permitirá realizar el análisis de situación actual de la política salarial y nos ayudara a tomar decisiones en cuanto a la nueva política que se desea establecer. Mediante el siguiente formato se analizara cual es la situación actual correspondiente a los salarios por puesto de trabajo.

- Se establecerá la situación actual
- Se medirá la actualidad salarial
- Toma de decisiones
- Se establecerá la Necesidad de cambio

POLITICA SALARIAL ACTUAL						
DEP	POSICION	SALARIO BASE	HORAS EXTRAS	PROVISIONES	BONO	TOTAL
GG	ASISTENTE GERENCIA					
	GERENCIA GENERAL					
OPERACIONES	CAMARERO					
	CHOFER					
	SALONERO					
	AYUDANTE DE COCINA					
	COCINERO PRINCIPAL					
	PASTELERO PANADERO					
	AYUDANTE DE BODEGA					
	BODEGUERO					
	JEFE DE BODEGA					
	ASISTENTE DIGITADOR					
	CHEF DE PARTIDA					
	SOUS CHEF					
	CHEF EJECUTIVO					
	ASISTENTE DE SUPERVISOR					
	SUPERVISOR DE CAMPO					
	SUPERINTENDENTE DE CAMPO					
JEFE DE OPERACIONES						
GERENTE DE OPERACIONES						
CONTABILIDAD	ASISTENTE CONTABLE					
	ASISTENTE FACTURACION					
	COST CONTROL					
	COPRAS Y ADQUISICIONES					
	CONT. GENERAL					
	CONTRALOR					
RRHH	ASISTENTE RRHH					
	COORDINADOR DE SELECCION					
	COORDINADOR DE NOMINA					
	COORDONADOR MRL					
	GERENTE RECURSOS HUMANOS					
DEP MEDICO	ASISTENTE DEP MEDICO					
	ENFERMERO					
	MEDICO OCUPACIOAL					
QHSE	SUPERVISOR QHSE					
	JEFE QHSE					
	JEFE SALUD Y SEGURIDAD					

Figura 36: Política Salaria  
Elaboración: Autor

## 2. Propuesta de Mejora

Justificación: en base a los resultados obtenidos se realizara en conjunto con el área directiva de la organización el análisis de la nueva política donde el objetivo es homologar los salarios por puesto de trabajo

## 3. Análisis Financiero

Justificación: conjuntamente con el departamento financiero es necesario medir el impacto económico que tendrá la implementación de un nuevo esquema de salarios para el personal y en base a los resultados del mismo se podrá tomar la decisión de implementar la nueva política.

## 4. Determinación del plan de incentivos

Justificación: se propone un plan de incentivos en base al cumplimiento de una serie de indicadores financieros de rendimiento en cada campo de operación, donde los involucrados directos en los procesos en este caso los supervisores de campo y chefs de campo puedan acceder al mismo en base a la consecución de los objetivos planteados, se propone la implementación del siguiente método de incentivo.

- Identificación de indicadores de rendimiento: Costos de A&B, Costos de Suministros, cumplimiento de requisitos de la norma ISO
- Se establece el presupuesto por indicador a cumplir
- Se establece los valores de incentivo, los cuales se basaran netamente en el rendimiento de utilidad de cada campo de operación, es decir el valor siempre será variable acorde al cumplimiento de presupuestos
- Se pagara el mismo a mes vencido ya que los análisis financieros mensuales se los realiza una vez finalizado el mes
- Se establecerá un proceso de comunicación efectiva donde todos los campos podrán ver las metas obtenidas, por los campos que lograron llegar al objetivo.



## **CAPITULO V**

## 5.1 Conclusiones

- El plan de gestión muestra su enfoque en el desarrollo de las personas como seres humanos, donde el desarrollo de sus potencialidades será en pleno beneficio de ambas partes en una relación de ganar-ganar, la empresa busca mejorar sus operaciones y las personas podrán desarrollarse en un ambiente propicio para el efecto
- La implementación del plan estratégico de gestión del recurso humano es necesaria para lograr mejorar el compromiso de los colaboradores para con la organización
- La implementación del plan nos ayudara a medir el rendimiento y compromiso de los colaboradores.
- Mediante el plan de gestión se podrá mejorar el clima y las condiciones laborales del talento humano de la compañía
- Ayudará a crear conciencia y compromiso
- Actualmente CAVES tiene un gran número de colaboradores que desconocen de los procesos operativos es por tal razón que la implementación del plan ayudara a mejorar el conocimiento, para así buscar el involucramiento de las personas para con la organización
- El plan busca mejorar la cultura organizacional involucrando a todos los colaboradores con la cultura y desarrollo de la organización
- Se necesita el involucramiento de todo el personal directivo de la organización para lograr el éxito del plan estratégico
- El proyecto de cambio busca mejorar todas las condiciones actuales en las que ha caído la empresa debido a su crecimiento poco ordenado
- Los incentivos incrementaran el cumplimiento de las metas organizacionales tanto como el compromiso que el plan genere con los colaboradores

- Mediante el análisis de la encuesta se nota el poco compromiso del personal que se busca mediante el plan mejorarlo para el aprovechamiento del capital intelectual
- La implementación de un nuevo modelo, acoplado a las nuevas tendencias administrativas de la gestión del recurso humano nos guiara en la búsqueda de las mejoras que la empresa necesita para dar un salto organizacional considerable en su modelo de gestión, optimizando y mejorando sus procesos productivos ayudando así a la empresa a mejorar sus resultados operativos en todos sus componentes.
- El tiempo de ejecución se medirá en base a los resultados obtenidos, es importante cumplir con los objetivos planteados en el tiempo ya que eso nos servirá para establecer las mejoras y las mediciones de efectividad respectivas

## **5.2. Recomendaciones**

- En base a los estudios realizados es recomendable primero formar conciencia en los directivos de la organización la necesidad de cambiar el modelo de gestión en el manejo del recurso humano.
- Es primordial el compromiso de la alta dirección para la ejecución del plan
- Se debe socializar a todas las áreas respectivas el modelo a ejecutar y el involucramiento necesario de estas para el buen desarrollo del mismo
- El impacto que conlleve el plan a la gestión del recurso humano debe ser medido con indicadores de resultados
- La cultura actual nos permitirá el acceso a un plan de mejora de la gestión del recurso humano
- Es necesario que el personal a todo nivel se involucre en las propuestas de mejora de la gestión.
- Mejorar los canales comunicación para que todo el personal esté al tanto de los avances y mejoras realizadas en la ejecución del plan.

## BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato Idalberto, (2009) Gestión del Talento Humano. México, DF: Mc GRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Simón L. Dolan, (2007) La Gestión de los Recursos Humanos. España, Mc GRAW-HILL / INTERAMERICANA.
- Arias G. Fridas (2004) El Proyecto de Investigación: Inducción a la Metodología Científica: Espiteme. Venezuela, Recuperado de <http://www.monografias.com>
- Balestrini Marian, (2006) Como se Elabora el Proyecto de Investigación: Espiteme Venezuela, Recuperado de <http://www.monografias.com>
- República del Ecuador, Código del trabajo. Registro Oficial Suplemento 167 del 26 de Septiembre del 2012 Ecuador
- Dolan, SL (2003) La gestión de los recursos Humanos: Mc Graw-Hill, Madrid
- CAVES SA EMA, (2013) Reglamento Interno, Quito Ecuador
- CAVES SA EMA, (2014) Manual del sistema de Gestión Integrado, Quito Ecuador
- UTPL (2013) Diseño de un modelo de Gestión por procesos para el Área de capacitación de la dirección general de recursos Humanos y desarrollo Personal, Para el Personal Administrativo de la UTPL, periodo 2012-2013. Loja, Ecuador.: Navas Espinoza Paulina del Cisne
- UTE (2009) La Administración por Procesos en la Productividad de las Empresas. Quito, Ecuador: Vaca Pesantez Camen Cecilia
- ISO 9001 (2008) Norma Internacional Traducción Oficial.: Sistemas de Gestión de la calidad.
- Calero JL. (2000) Investigación cualitativa y cuantitativa. Problemas no resueltos en los debates actuales. Rev. Cubana Endocrinol 2000; 11 (3): 192-8.
- Cabrero García L, Richart Martínez M. (1996) El debate investigación cualitativa frente a investigación cuantitativa Enfermería clínica, México DF.
- Taylor, S.J. y R. Bogdan. (2004). Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Barcelona: Paidós. España