UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

TEMA:

"Elaboración de un manual orgánico funcional para la empresa INDALUM S.A"

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

Ingeniero Comercial

Autores

Álvarez Rodas Pedro Andrés

Gárate Andrade Gabriela Lucia

Directora

Mst. María Isabel Arteaga

Cuenca, Ecuador

2018

DEDICATORIA

Esta tesis es fruto de todas las experiencias obtenidas a lo largo de esta etapa en mi vida y está dedicada a todas las personas que formaron parte de este viaje, a mis padres Juan y Lucia con los que tuve triunfos y alegrías compartidas, mi hermana Paula que adoro, a mi compañero Pedro Andres, mi familia y mis amigos.

Gabriela Gárate

Dedico esta tesis a mis padres y hermanas principal fuente de apoyo de igual manera a María Alejandra; a mis maestros y la Universidad del Azuay por sus enseñanzas, a mis amigos y Gabriela Lucia con quien compartí esta gran experiencia.

Pedro Andrés Álvarez.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la empresa INDALUM S.A por abrirnos las puertas y apoyarnos en cada uno de los procesos aplicados, así como también a la universidad y sus docentes de los cuales aprendimos muchos valores y principios que nos han ayudado tanto en la vida laboral como la personal y a nuestra tutora de tesis María Isabel Arteaga la cual siempre estuvo dispuesta a ayudar en cada reto que se presentaba.

Pedro Álvarez y Gabriela Gárate

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria……I

Agradecimiento……II

RESUMEN **1**

ABSTRACT **2**

CAPÍTULO 1 ..... **3**

1. EMPRESA **3**

1.1 Misión **4**

1.2 Visión **4**

1.3 Organigrama **5**

CAPÍTULO 2 ..... **12**

2. RECURSOS HUMANOS **13**

2.1 Historia de la administración **13**

2.2 Gestión de talento humano en la actualidad **15**

2.3 Gestión de recursos humanos por competencias **18**

2.4 Subsistemas de recursos humanos **19**

2.4.1 Subsistema de provisión de recursos humanos **20**

2.4.2 Reclutamiento de personal **22**

2.4.3 Selección de personal **24**

2.4.4 Subsistemas de la administración de recursos humanos **26**

2.4.5 Subsistemas de retención de recursos humanos **33**

2.4.6 Subsistema de desarrollo de recursos humanos **38**

2.4.7 Subsistema de auditoria de recursos humanos **39**

CAPÍTULO 3 ..... **41**

3.1 METODOLOGÍA **41**

3.2 HERRAMIENTA **42**

3.3 MANUAL ORGANICO FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA INDALUM S.A 2017 – 2018 ..... **43**

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO **43**

CONCLUSIONES GENERALES **88**

RECOMENDACIONES **89**

BIBLIOGRAFÍA **91**

ANEXOS **99**

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama Nivel Estratégico Indalum 2016 71
Ilustración 2. Organigrama gerencia comercial..... 92
Ilustración 3. Organigrama departamento de producción 10
Ilustración 4. Organigrama gerencia Técnica y de proyectos 104
Ilustración 5. Organigrama gerencia administrativa – financiera..... 115
Ilustración 6. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....18
Ilustración 7. Recursos organizacionales..... 21
Ilustración 8. Especialidades de la administración y recursos involucrados. 21
Ilustración 9. Competencias 182
Ilustración 10. Conocimientos..... 192
Ilustración 11. Procesos básicos 204
Ilustración 12. Subsistemas de recursos humanos. 204
Ilustración 13. División del subsistema de administración de recursos humanos..... 260
Ilustración 14. Modelo de descriptivo de cargos..... 293
Ilustración 15. Descriptivo de puestos..... 304
Ilustración 16. División del subsistema de retención de recursos humanos..... 34
Ilustración 17. División de prestaciones según Chiavenato 360

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Herramienta en blanco 102
Anexo 2. Carta de aprobación del manual organico funcional propuesto para la emoresa INDALUM
S.A……. …….....104.

RESUMEN

La evolución de los recursos humanos ha enfatizado la importancia de las competencias dentro de la organización y como estas influyen en el desarrollo de las actividades de los colaboradores. En este sentido se ha desarrollado el manual por competencias, una herramienta que aportara a la directiva información necesaria para la toma decisiones al momento de contratar y evaluar al personal.

ABSTRACT

ABSTRACT

The evolution of human resources has emphasized the importance of competencies within the organization and how they influence the development of the activities of employees. For these reasons, the manual by competences was developed. This tool could provide the board with the necessary information to make decisions when hiring and evaluating staff.

Translated by:

Ing. Paúl Arpi

CAPÍTULO 1

En este capítulo se realizará una breve síntesis de la empresa y su situación actual, cuáles son sus planes futuros y cuáles son sus metas a largo plazo, también se verá como está estructurada según su organigrama de esta manera tendremos una visión clara de cuantos cargos existen en la empresa y poder realizar los talleres prácticos del capítulo número 3.

1. EMPRESA

La empresa INDALUM INDUSTRIAL DE ALUMINIO S.A comienza sus actividades en el año 1978, con 39 años en el mercado local, tiene la meta de llegar a posicionarse en mercados extranjeros. INDALUM ha logrado ser una de las marcas más reconocidas en el mercado local teniendo como competidores directos a UMCO, TRAMONTINA, y utensilios con características similares que ingresan al mercado de países como la India y la China.

En el año 2013 INDALUM tuvo que adaptarse a las nuevas exigencias, tanto del Estado como del mercado, (cambio a cocinas de inducción) esto ocasionó que INDALUM, busque nuevos proveedores de materia prima e invierta en laboratorios y maquinaria para la elaboración de un nuevo portafolio de productos.

INDALUM busca que sus clientes obtengan un producto de calidad adaptándose a los estándares impuestos por el Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, y a su vez crean un ambiente agradable para sus colaboradores, con jornadas de trabajo flexibles y capacitación constante, creando de esta manera un vínculo empleado – empresa.

Lo que se propondrá en este trabajo de titularización, es entregar a la empresa una herramienta útil al momento de contratar o reorganizar al personal, una herramienta fácil donde se especifique claramente las actividades, responsabilidades, líneas de autoridad y

características personales que debe tener cada uno de sus colaborares para despeñar el cargo asignado.

1.1 Misión

La misión se enfoca en establecer la razón de ser la organización. Ayala (2012) indica "*La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general*" (p.37).

En este sentido la misión de INDALUM es *"Trabajar para ofrecer al mercado ecuatoriano soluciones duraderas y seguras en la cocción de alimentos, comprometidos con el consumidor, los trabajadores, la sociedad y los accionistas"*.

1.2 Visión

La visión se enfoca en el punto al cual quiere llegar la empresa mediante una condición posible y deseable generando para nuevas oportunidades y retos.

Para Carla King (2013), la visión se define como "*El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad*" (p.286).

Así pues la visión de INDALUM es la siguiente:

> *En diciembre de 2017 estamos en Ecuador posicionados como marca reconocida siendo el primer productor de una amplia gama de artículos populares a base de aluminio y otros materiales que facilitan la elaboración de alimentos en la cocina ecuatoriana e incursionar por lo menos en tres mercados de Latinoamérica.*

1.3 Organigrama

> El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Villegas, 2013, pág 84).

INDALUM S.A es una empresa que ha formado su organigrama basando su esquema en el libro Organización de empresas de Enrique. B Franklin donde se ve claramente que el organigrama de INDALUM S.A es:

A. Por su naturaleza:

Micro-administrativo: Abarca cargos de una sola empresa

B. Por su Ámbito

Generales: La información representativa llega hasta un cierto nivel jerárquico.

C. Por su representación:

Vertical: Parte desde la parte superior con el titular o persona a cargo hasta desagregarse en los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

De esta manera el organigrama de INDALUM se ha divido en 3 niveles jerárquicos cada uno con subdivisiones, este, a su vez será la base para la elaborar el manual orgánico funcional, al momento la organización cuenta con 38 cargos.

Nivel 1 Estratégico: Directivo, Gerencial

Nivel 2 Gerencial y Departamental por áreas: Jefaturas departamentales, administrativos y obreros.

Nivel 3 Staff de apoyo: Auditorias y departamentos externos.

- **Nivel Estratégico**

Misión general del nivel estratégico

Tomar decisiones rápidas y objetivas que beneficien toda la organización. Encaminar a la organización al cumplimiento de objetivos y metas comunes.

Junta de Accionistas

La junta de accionistas es la encargada de la toma de decisiones relevantes y claves para la organización, está conformado por personas con gran experiencia en la fabricación de artículos en aluminio. A más de eso es el órgano encargado de deliberar sobre temas como el cumplimiento de leyes y reglamentos impuestos por organismos externos a la organización. La junta emitirá un informe gerencial anual donde se indicara la situación financiera y operacional de INDALUM.

Directorio

La empresa cuenta con un directorio donde la máxima autoridad es el apoderado, el cual toma decisiones de acuerdo a los requerimientos de la junta de accionistas; además planea, organiza y controla las actividades internas de la organización.

Presidente

El presidente es el encargado de la gestión, planeación y dirección administrativa de la organización, el presidente de INDALUM fue designado por el directorio anterior antes de su desintegración

Vicepresidente

Persona que fue electa por el directorio conjuntamente con el presidente y ayudara al cumplimiento de la gestión, planeación y dirección de la organización. Al momento el vicepresidente realiza actividades de soporte al presidente.

Gerente general

Al momento INDALUM no cuenta con un gerente general ya que renuncio a su cargo en el año 2016.

Apoderado

Persona encargada de la toma de decisiones a nivel administrativo, el cual trabajara conjuntamente con el nivel 2 de la organización personal administrativo y obrero, para el cumplimento de metas, objetivos, productividad, calidad y análisis financiero.

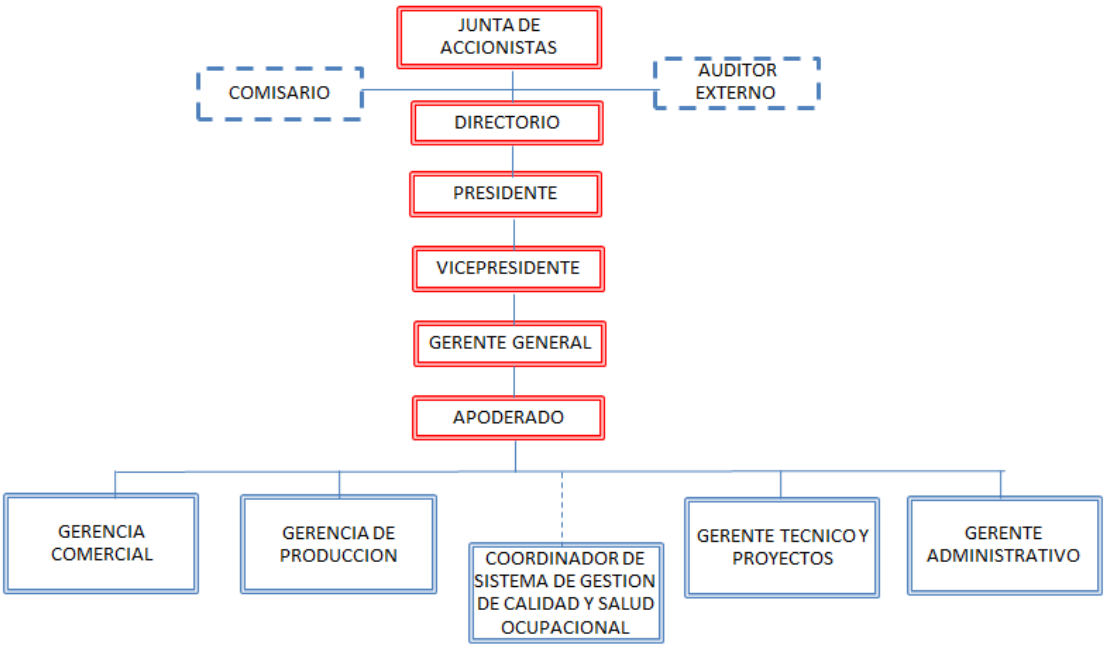


Ilustración 1. Organigrama Nivel Estratégico INDALUM 2016
Elaborado por: Autora

- **Nivel 2 Gerencial – Departamental**

Gerencia comercial

Misión del departamento comercial

El departamento comercial se enfocará en la comercialización del portafolio de productos y cumplimiento de los programas de marketing de la organización. Realizará el posicionamiento de marca dentro del mercado local, como la logística de envío y entrega del producto con un seguimiento post- venta de los productos.

Subdivisión:

- Asistente de ventas
    - Impulsador
- Ejecutivo de Ventas
- Supervisor de bodega despacho
    - Empacadores y despachadores
- Coordinador de logística
    - Chofer de reparto

Organigrama gerencia comercial 2016

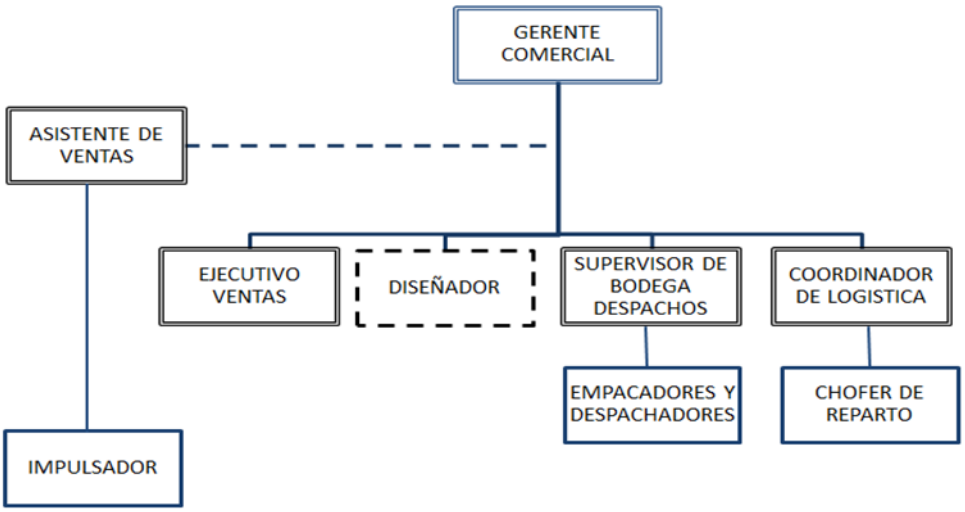


Ilustración 2. Organigrama gerencia comercial
Elaborado por: Autora

Gerencia de producción

Misión del departamento de producción

Responsable de planificar y cumplir con la producción proyectada mensualmente, creando una cadena de valor eficiente y eficaz que optimice los recursos de materia prima y mano de obra, basando sus procesos en los estándares de calidad impuestos por los organismos de control externos y por los directivos de INDALUM S.A.

Subdivisión

- Supervisor de producción

  Operarios de producción

- Supervisor de bodega de MP

Organigrama gerencia producción 2016

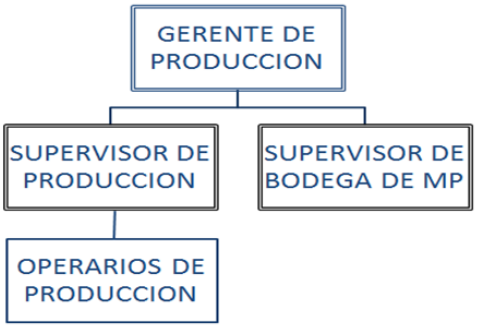


Ilustración 3. Organigrama departamento de producción
Elaborado por: Autora

Gerencia técnica y de proyectos

Misión del departamento técnico y de proyectos

Coordinar y realizar un plan de mantenimiento continuo para cada una de las máquinas de la planta. Realizar los pedidos de repuestos oportunamente.

Subdivisión

- Técnico de mantenimiento
- Técnico de Mecánica
- Auxiliares de mantenimiento y mecánica

Organigrama gerencia técnica y de proyectos 2016

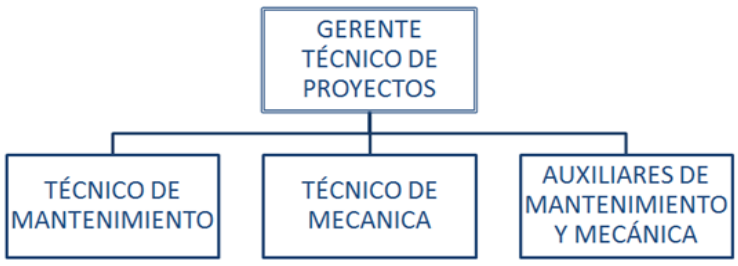


Ilustración 4. Organigrama gerencia Técnica y de proyectos
Elaborado por: autora

Gerencia administrativa – financiera

Misión del departamento financiero – administrativo

El departamento administrativo – financiero de analizar y legalizar las actividades contables y financieras de la empresa así como las adquisiciones y exportaciones de la organización. Trabajará en conjunto con el departamento de producción para realizar las compras de materia prima y negociación con proveedores.

Subdivisión

- Coordinador de adquisiciones
- Auxiliar contable
- Coordinador de talento humano

  Servicios generales
- Coordinador de importaciones

Organigrama gerencia administrativa 2016

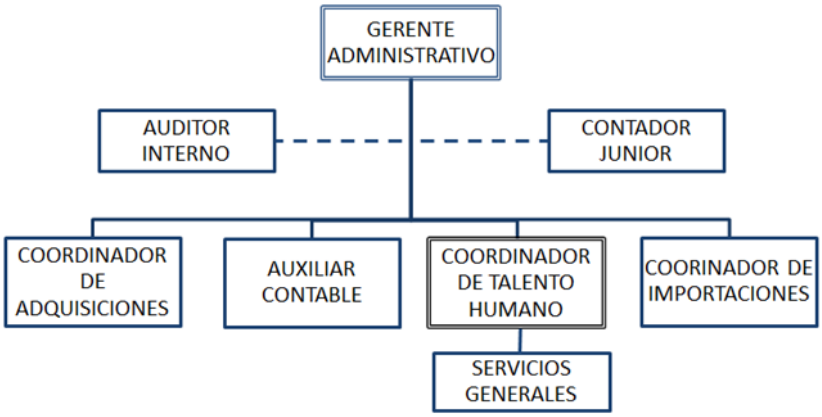


Ilustración 5. Organigrama gerencia administrativa – financiera
Elaborado por: Autora

Nivel 4 Externo: Staff de apoyo

El Staff de apoyo de INDALUM está conformado por auditores externos e internos, asistentes de seguridad y salud ocupacional y coordinadores del sistema de gestión de calidad.

1. Comisario
2. Auditoria externa
3. Diseño

Conclusión del capitulo

Como se pudo ver a lo largo del capítulo la empresa ha tenido que adaptarse a los diferentes cambios que han sido impuestos por el estado y el mercado, a más de eso ha sabido organizar a su capital humano de tal manera que sepan cuál es su posición dentro de la organización y han creado un organigrama fácil y claro. Es importante que la empresa cuente con una misión y visión clara ya que esto ayudará a que todo el personal esté involucrado en el cumplimiento de objetivos comunes.

CAPÍTULO 2

En este capítulo se presenta una visión clara de la evolución del termino Recurso Humano, cómo a lo largo de los años este término ha evolucionado y cómo las empresas han ido cambiando su forma de seleccionar, organizar, retener, e incluso motivar a su recurso humano ya que en la actualidad las personas son consideradas un recurso fundamental dentro de las empresas. Es por eso que se utilizará el esquema de Chiavenato donde divide los subsistemas de recursos humanos en integración, organización, retención, desarrollo y auditoria de personas. Además se realizará un análisis y comparación con autores de perspectivas diferentes. Mientras unos se enfocan en las personas como parte de la empresa y donde cada individuo realiza actividades por un bien común guiados y

dirigidos por un grupo de personas a cargo de toda la organización, otros se enfocan en las personas como seres con talentos y capacidades distintas, y motiva a los directivos de la empresa a observar y utilizar estas competencias para crear un ambiente agradable para el colaborador y así este no vea al trabajo como una obligación si no un espacio de desarrollo y aprendizaje.

2. RECURSOS HUMANOS

2.1 Historia de la administración

A continuación se presentará un resumen de la evolución que ha tenido la gestión del talento humano a lo largo de los años.

Se puede decir que la historia de la administración comienza con las primeras civilizaciones que habitaron dentro del planeta, se cree que desde aquellos tiempos las personas eran administradas por otras así fue como grandes imperios se formaron.

Chiavenato (2012) explica la evolución del término recursos humanos comenzando con la Era Industrial donde el término utilizado era Relaciones Industriales, era el área encargada de ser mediadora entre los recursos capitales y humanos, pero netamente enfocada en el trabajo físico de los empleados manejando a las personas de manera independiente con el resto de la organización, se dice que en esta época se intentaba de esta manera se veía a las personas como simples recursos para la organización.

Por otro lado Maza (2012) hace énfasis en la era de la industrialización como la era de la especialización basando su término en el ejemplo de Smith que afirma que un empleado podía producir 10 alfileres diarios, mientras que un grupo de personas trabajando al mismo ritmo y especializándose en un proceso específico podían producir hasta 48,000 diarios. Es ahí donde nace la división y especialización de procesos dentro de la era industrial en el siglo XVIII.

En el año 1950 el termino Relaciones Industriales comienza a sufrir varios cambios ya que las organizaciones adoptan las normas impuestas por las diferentes legislaciones laborales y se perfecciona el término por Administración del Personal, donde el empleado tiene más beneficios laborales y las empresas adoptan la filosofía de ver a las personas como un capital inteligente y fundamental para el desarrollo de las actividades En 1970 el término cambia a Recursos Humanos aunque las personas siguen siendo consideradas como un recurso productivo el área de Recursos humanos comienza controlar las necesidades y actividades de los empleados y estas son planeadas y analizadas por el área.

Como se puede observar Chiavenato (2012) hace una breve síntesis sobre las Eras de las organizaciones y como estas desde el siglo XX sufren diferentes modificaciones. Es por eso que a lo largo del tiempo las organizaciones crean una integración continua entre personas, tareas, tecnologías y otros recursos fundamentales dentro de la misma, las personas son tratadas como agentes activos y proactivos, inyectando creatividad, pro actividad y dinamismo en las diferentes tareas que se les son asignadas y así constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional y cumplimiento de metas y objetivos, los directivos a su vez administran el recurso humano como socios y no como simples recursos pasivos y obedientes.

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	1990-
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del *statu quo*. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

Ilustración 6. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.

Fuente: Chiavenato (2012) Administración de recursos Humanos. (p.9)

2.2 Gestión de talento humano en la actualidad

Las organizaciones han crecido y evolucionando a la par con el entorno y esto ha generado que cada vez se preocupen más por obtener los recursos necesarios para su desarrollo. Es importante que la organización sepa que no solo se necesitan recursos como nueva tecnología, materia prima de buena calidad, maquinarias y dinero, sino que para el desarrollo de sus actividades debe contar con un personal motivado y capacitado, de esta manera las personas agregarán valor a cada una de las actividades siendo así, una de las principales ventajas competitivas dentro de la organización.

En la actualidad las empresas han ido modernizando su vocabulario empresarial, utilizando términos como Talento Humano, destrezas, habilidades, talentos, competencias, socios, colaboradores, entre otros términos que ayudan a crear una moderna Administración del Talento Humano. De esta manera el colaborador se siente a gusto desempeñando las actividades y tareas asignadas y no ve el trabajo solo como una fuente de ingresos económicos si no como un espacio donde puede aprender y desarrollar nuevas destrezas, que en conjunto con los directivos y otras personas que conforman la organización puedan cumplir metas comunes.

Cantera (2015, pág 71) comenta que las personas pueden nacer con talentos y otras personas pueden desarrollar talentos, es importante que los directivos y jefes de la organización puedan identificar estas características de cada uno de sus colaboradores para así formar un buen equipo de trabajo que al momento de cumplir con los objetivos propuestos sean eficientes, eficaces y productivos. Así evitarán despidos, errores, desmotivación y falta de pertenencia por parte del colaborador.

La administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos por que no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada
- Tener alta rotación del personal
- Que la gente no este comprometida
- Que los empleados piensen que su salario es injusto
- Que el personal no esté capacitado (Alles, 2010, p19).

Robbins (2013) afirma que la administración de recursos humanos es importante por 3 razones:

- Puede ser una importante fuente de ventajas competitivas.
- La administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización.
- Se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño.

También comenta que la administración de recursos humanos está influenciada por el entorno externo. Como leyes, sindicatos, regulaciones y tendencias demográficas.

Una empresa no solo está conformada por personas o solo objetos si no, el conjunto de recursos que dan vida a la organización y que estos a su vez sean los adecuados y óptimos para su funcionamiento.

Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto tales como

personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible (Chiavenato I. A., 2012).

De esta manera podemos clasificar los recursos en:

Ilustración 7. Recursos organizacionales.
Elaborado por: Autora

Se ve claramente que la empresa es un conjunto de recursos donde todos interactúan constantemente por un fin común, y donde las personas son los únicos recursos con vivos y diversos dentro de la organización.

Cada área organizacional trabaja con diferentes recursos y es importante que la empresa organice a su recurso humano y las habilidades que estos poseen con los diferentes recursos o materiales con los que estos van a trabajar, de esta manera desarrollarán destrezas y serán productivos y eficientes con cada uno de los recursos antes nombrados.

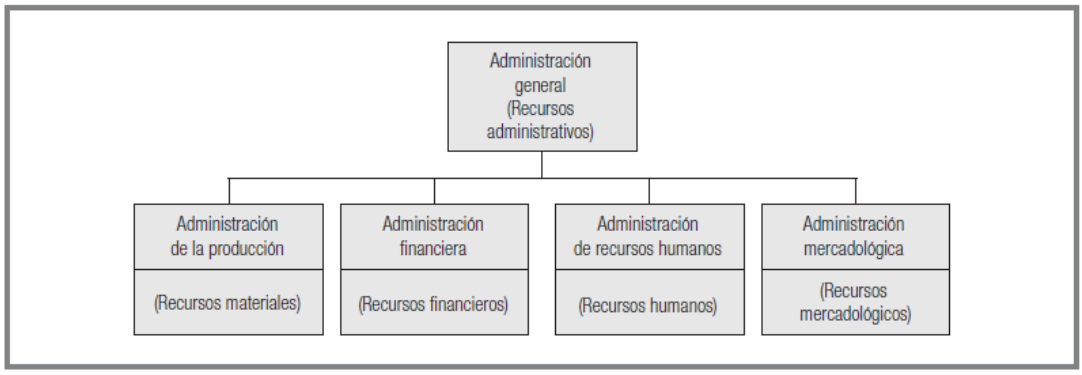


Ilustración 8. Especialidades de la administración y recursos involucrados.
Fuente: Chiavenato (2012) Administración de recursos humanos. (p.96)

Se puede ver claramente que la administración del recurso humano dentro de la organización es muy importante ya que es la base para el funcionamiento de la misma. Ya sea que ocupemos un modelo tradicional o un modelo por competencias la organización de recursos humanos debe englobar todos los procesos administrativos.

2.3 Gestión de recursos humanos por competencias

La gestión de recursos humanos por competencias ha tomado fuerza en la actualidad ya que las empresas se preocupan por ver a las personas como un ser con talentos y habilidades individuales y diversas.

Existe una relación entre conocimiento y competencia:

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

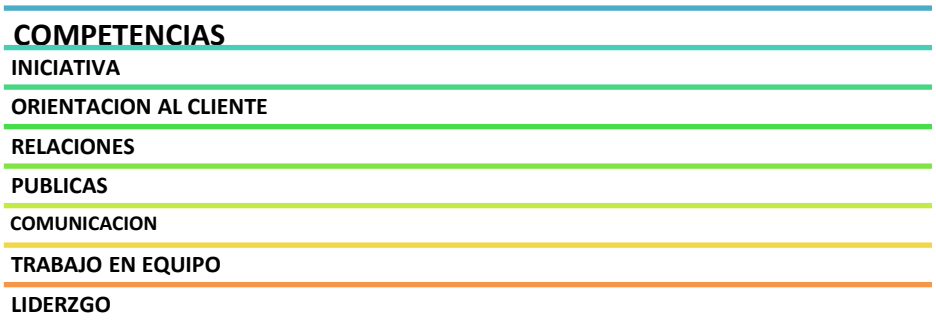


Ilustración 9. Competencias
Elaborado por: Autora

Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias. En los procesos de selección se evalúan primero. (Alles, 2010, p.58)

CONOCIEMIENTOS
INFORMATICA
CONTABILIDAD
IMPUESTOS
LEYES
CALCULO
IDIOMAS

Ilustración 10. Conocimientos
Elaborado por: Autora

Es importante que para la implementación de un sistema por competencias toda la empresa esté enfocada y maneje los mismos términos. Además los colaboradores sepan la misión, visión, organigrama, solo de esta manera estarán enfocados en las competencias que cada uno debe poseer para desempeñar cada una de las actividades.

Una capacitación constante hace que las personas dentro de la organización adquieran conocimientos y habilidades nuevas, muchas veces las empresas contratan a las personas por logros académicos cuando la nueva administración se enfoca en contratar en base a competencias y luego capacitar para que esta sea la más diestra en las tareas asignadas.

> Muchas organizaciones invierten significativas sumas de dinero en la implantación de un modelo de Gestión por competencias, pero luego no saben cómo seguir. En realidad, no es que estrictamente no sepan cómo hacerlo, sino que allí radica la problemática mayor. El modelo en sí apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas: Selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; Evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el Desarrollo de las mismas (Alles, 2013, pág 309).

2.4 Subsistemas de recursos humanos

Chiavenato (2012) afirma que "*Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos*". (p.119)

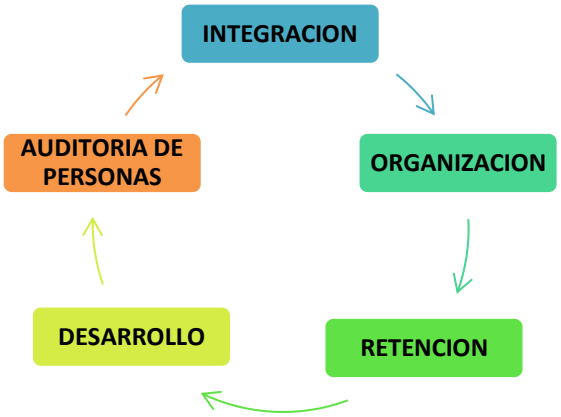


Ilustración 11. Procesos básicos
Elaborado por: Autora

Esta clasificación da paso a los subsistemas de la administración de recursos humanos donde indicaremos cada uno de los procesos y los subprocesos basándonos en el esquema que propone el mismo autor.

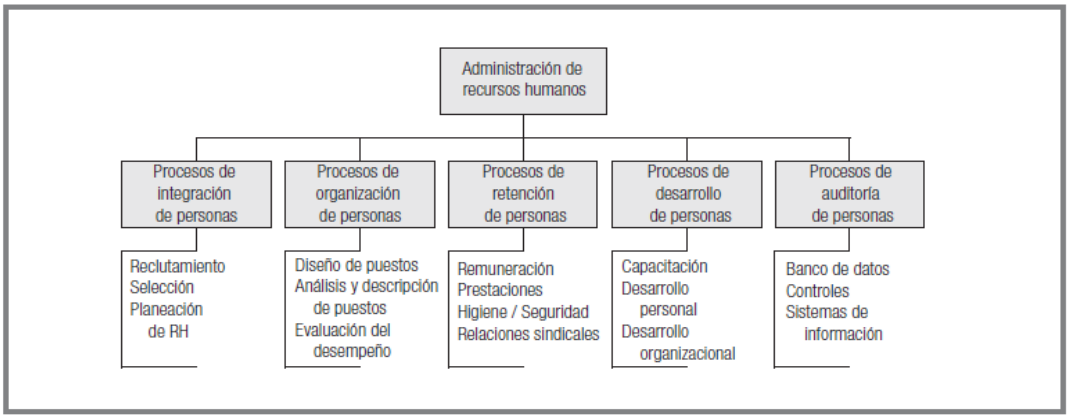


Ilustración 12. Subsistemas de recursos humanos.
Fuente: Chiavenato (2010) Administración de recursos humanos. p.119

2.4.1 Subsistema de provisión de recursos humanos

Lo que buscan los procesos de provisión de recursos humanos es abastecer de capital humano a la organización para su funcionamiento para esto es necesario conocer el ambiente que rodea a la organización; pero no únicamente las organizaciones eligen, las personas también escogen la organización en la cual desean trabajar, en este sentido Milkovich y Boudreau (como se citó en Alles, 2013) indican que el este proceso no solo es importante para la organización que desea obtener información acerca del empleado que contratara sino que también es importante para el aspirante al cargo, que obtendrá información acerca de cómo será trabajar en la empresa.

Para Alles (2013, pág 309) el mayor problema que enfrentan las organizaciones en lo que se refiere al talento humano es el hecho de determinar la manera en la cual se reclutara, seleccionara, entrenara, socializara y asignara al puesto para asegurar la mayor eficiencia.

Según Chiavenato (2012) en lo que se refiere al subsistema de provisión de recursos humanos existen dos tipos de mercados:

1. Mercado de trabajo: Hace referencia a las ofertas de trabajo que ofrecen las organizaciones, el mercado de trabajo se mide en función a la oferta y demanda de empleos.

Cuando la oferta en el mercado de trabajo es mayor a la demanda las personas son insuficientes para llenar los espacios disponibles, esta situación generaría una fuerte competencia entre las organizaciones que requieren llenar sus vacantes, en consecuencia el personal obtendría mayores beneficios tanto económicos como sociales con el objetivo de retenerlos.

Cuando la demanda es mayor a la oferta existe un exceso de candidatos para ocupar los puestos que ofrecen las organizaciones, en consecuencia las personas buscan estar más preparadas para resultar atractivos ante las empresas que necesitan de su colaboración,

por otro lado no existe interés por parte de las organizaciones en ofrecer beneficios a sus empleados ya que no hay necesidad de retener al personal y pueden ser remplazados de inmediato.

2. Mercado de Recursos Humanos: Consiste en la cantidad de personas en condiciones para trabajar independientemente si se encuentran empleadas o desempleadas, de igual manera que el mercado de trabajo se lo mide en función de la oferta y la demanda.

Cuando la oferta es mayor a la demanda las organizaciones reducen sus beneficios ante los empleados y estos intentan estar en constante capacitación con el objetivo de perder su puesto de trabajo o de resultar más atractivo en caso de existir alguna vacante.

Cuando la demanda es mayor a la oferta las prestaciones que ofrecen las empresas resultan muy atractivas para las personas y están se encuentran en posición de poder elegir qué oportunidad es la que más les conviene en consecuencia puede existir una alta rotación del personal.

2.4.2 Reclutamiento de personal

El reclutamiento es un proceso de técnicas y procedimientos con el objetivo de atraer candidatos que cumplan con las características que la organización necesita para ocupar sus vacantes. La función principal del reclutamiento en palabras de Chiavenato (2012) es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. Para Alles (2013) “el reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos de los cuales más tarde se seleccionara a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo” (p. 159)

Una técnica de reclutamiento que sugiere Robbins (2013) es la de las referencias laborales para identificar a los mejores candidatos, ya que las personas que actualmente desempeñan sus funciones en la organización conocen tanto del trabajo a realizar como

de las cualidades de la persona a contratar, además, sienten que su palabra está en juego y de esta manera solo recomendaran a personas en quienes confían que no les harán quedar mal.

El proceso de reclutamiento se basa en tres etapas que se presentaran a continuación:

1. Investigación interna de necesidades

Para Chiavenato (2012) es una identificación a corto, mediano y largo plazo de los requisitos de talento humano de la organización por lo tanto es necesario determinar las necesidades inmediatas de la empresa así como también sus planes de crecimiento y desarrollo. Cuando se trata de planear el personal es responsabilidad de los gerentes que los puestos se ocupen con personas capaces de realizar bien sus actividades.

2. Investigación externa del mercado

Para Chiavenato (2012) Se investigara la segmentación del mercado de recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento con el objetivo de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución

3. Definición de las técnicas de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento se da únicamente cuando existe necesidad de contratar personal en algún departamento y esta decisión la tomara el jefe de línea, el departamento de recursos humanos no tiene autoridad para realizar ninguna actividad al respecto sin previa autorización de la línea.

El proceso de reclutamiento puede darse de tres maneras

1. Reclutamiento interno.

Chiavenato (2012) indica que este tipo de reclutamiento se puede dar mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos o transferencias.

En este sentido Alles (2013) indica que la primera fuente de reclutamiento debería ser la propia organización por dos motivos el primero tiene relación a los bajos costos en los que incurre la empresa al elegir un empleado que ya labora en esta y las segunda hace referencia al tema motivacional al momento de brindar a los colaboradores una oportunidad crecer en la organización.

2. Reclutamiento Externo.

El reclutamiento externo funciona con personas que vienen de afuera de la organización, para Alles (2013) las empresas que no tiene un fuerte perfil corporativo generalmente recurren a este tipo de reclutamiento ya que tiene una tendencia a desvalorizar al propio personal y piensas que las personas que vienen desde afuera de la organización pueden aportar de mejor manera.

3. Reclutamiento mixto.

Este tipo de reclutamiento hace referencia a la ocupación de vacantes con personal externo cuando dicho cargo quedo vacío por un ascenso o transferencia de un empleado interno y no puede ser cubierto por alguien dentro de la organización.

2.4.3 Selección de personal

Para Chiavenato (2012) la selección de personal consiste en elegir después del reclutamiento a los candidatos más aptos para para los puestos disponibles "*con el objetivo de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la*

eficacia de la organización" (p. 144). Por otro lado Robbins (2014) indica que la selección se realiza con el afán de predecir que candidatos tendrán éxito en el caso de ser contratados.

Una consideración importante según Alles (2013) es que para que el proceso de selección sea exitoso se debe atraer a los mejores candidatos, es decir, a aquellos que cumplan con el perfil requerido y no a cualquier candidato que pueda estar interesado en trabajar.

Para poder realizar una selección exitosa es importante primero haber realizado de manera adecuada el diseño de puestos en este sentido Alles (2013) indica que "*deben definirse todos los requisitos que la función plantea*" (p. 210)

A la selección se la puede considerar un proceso de comparación en el cual según Chiavenato (2012) se analizan dos variables por un lado están los requisitos del puesto a ocupar y las competencias individuales necesarias para la organización y por otro lado está el perfil de los candidatos que se presentan.

Robbins (2014) hace un análisis sobre los problemas que puede causar una mala selección del personal a los cuales denomina errores de rechazo y errores de aceptación, en el primer caso hace referencia a la situación que se generaría cuando se rechaza a un candidato que hubiese tenido un buen desempeño en el cargo y para analizar el resultado de este problema recurre a las regulaciones existentes en materia de recursos humanos, por lo tanto el problema que este error generaría sería el de sanciones a la organización por cargos de discriminación en especial si son procedentes de los grupos protegidos. Y los errores de aceptación hacen referencia a la selección de un candidato que no cumple con el desempeño esperado para el cargo, en este caso el problema se visibiliza en los costos de capacitación, las utilidades perdidas por su incompetencia, los costos de liquidación y los costos de volver a realizar el proceso de reclutamiento y selección.

2.4.4 Subsistemas de la administración de recursos humanos

Una vez que se han escogido a los postulantes más idóneos y que cumplen con las características que la empresa requiere, la empresa comienza a organiza su recurso humano de tal manera que este sea el adecuado para desempeñar las funciones asignadas, esta parte es muy importante ya que el colaborador ingresa motivado y con nuevas ideas que la empresa puede aprovechar.

El subsistema de organización de recursos humanos se divide en 4 pilares fundamentales:

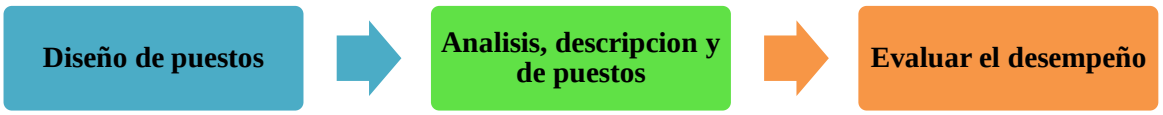


Ilustración 13. División del subsistema de administración de recursos humanos
Elaborado por: Autora

Diseño de puestos

> El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante (Chiavenato I. , 2012, pág 243).

Es aquí donde toda la organización se involucra, ya que los especialistas en cada una de las áreas puede exponer cuáles son sus necesidades y de esta manera dar una visión de cómo debe ser diseñado cada uno de los puestos, aquí se describirán cuales con las herramientas y tipo de personas que deben ser colocadas dentro de la organización.

Para diseñar cada uno de los cargos no es necesario obtener la información del personal más antiguo si no del más idóneo o diestro ya que al momento de describir cada una de

las actividades, métodos, procesos será mucho más claro y breve y así se obtendrá la información correcta que será utilizada para el descriptivo de cargos.

Un buen diseño de puestos permitirá eliminar movimientos innecesarios en el proceso que agoten al trabajador, definir un método de trabajo adecuado, establecer tiempos para cada una de las tareas, diseñar un plan de incentivos, mejorar el ambiente laboral.

Análisis y descripción de puestos

> Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición (Alles, 2013, pág 309).

Es así que el análisis y la descripción de cargos va de la mano con los demás subsistemas, ya que es la base para una buena contratación, se puede evaluar los puestos, se puede verificar los salarios y compensaciones, crear un plan de carrera para el colaborador, entre otras actividades dentro de la empresa.

En la actualidad el principal problema que tienen las empresas es que dejan de lado el análisis y descripción de cargos o incluso no lo hacen, es por eso que los empleados se sienten desmotivados, no saben que tareas son las que deben realizar, a quien deben reportar, están descontentos con el salario, no hay una buena contratación por parte de los directivos y esto ocasiona despidos continuos, demoras en los procesos operacionales, entre otros problemas que afectan a la organización.

Análisis de cargos

Para realizar el análisis de cargos es necesario:

- Recolectar la información sobre cada uno de la cargos
- Tareas que realiza cada uno de los colaboradores y requerimientos
- Tipo de personas, habilidades y destrezas

Es importante, que para realizar el análisis de cargos se tenga conocimientos sobre las diferentes actividades o tareas, de esta manera será fácil responder preguntas como: que se hace, porque se hace, donde se hace, como se hace. (Alles, 2013). Una de las ventajas del análisis de cargos es que se tendrá una visión de cómo es la organización de la empresa, como los cargos están relacionados y los niveles jerárquicos que existen, de esta manera se podrá reestructurar o rediseñar procesos y esto hará a la empresa más competitiva en el mercado.

Existen diferentes métodos para la recolección de información donde interviene directamente el entrevistador y el colaborador, y pueden ser:

- Observación
- Cuestionario
- Mixta

Descripción de cargos

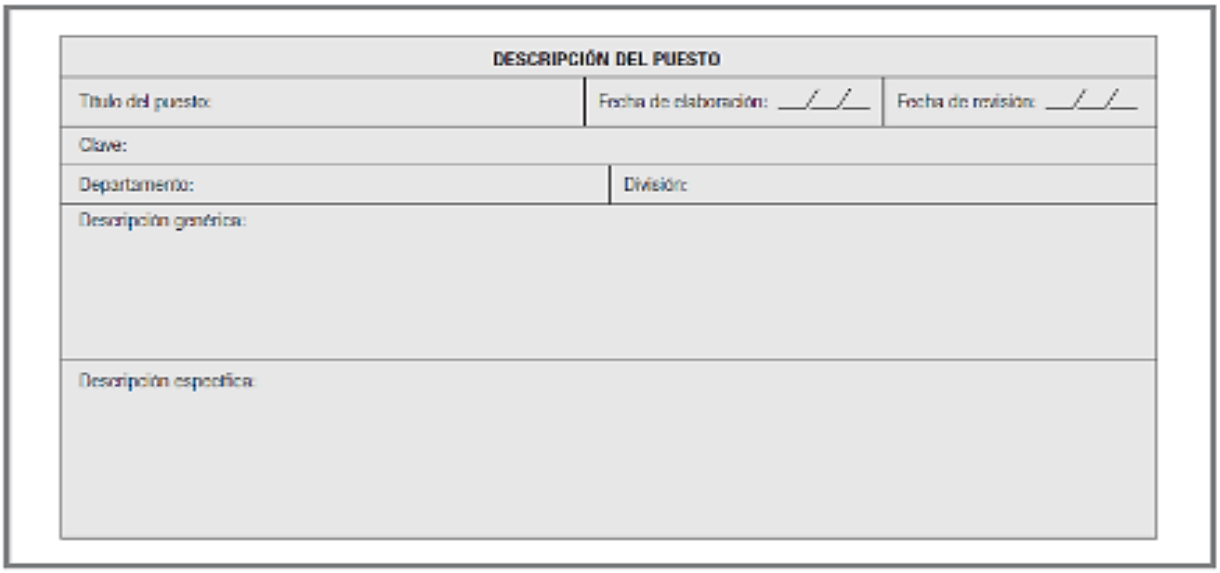
Es aquí donde el colaborador dará vida a su trabajo, describiendo detalladamente cuales son las actividades, tareas y responsabilidades dentro de su puesto de trabajo y que lo hace diferente a los demás.

Información para el descriptivo de cargos:

- Título del puesto

- Ubicación del puesto en el organigrama
- Contenido del puesto: tareas o responsabilidades

A continuación se presentara un ejemplo de un descriptivo de puesto:



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Ilustración 14. Modelo de descriptivo de cargos

Fuente: Administración de recursos humanos. (Chiavenato, 2010. p.227

Por otro lado cuando la organización ha adoptado una gestión por competencias el descriptivo de cargos, los cuestionarios y entrevistas a ocupar deben estar enfocados a las competencias que cada colaborador debe tener.

En el momento de redactar las descripciones de puestos se debe relevar las competencias involucradas para esa posición. Para ello se realiza el paso denominado "*asignación de competencias y grados a puestos*" (Alles, 2013, pág 309).

Es importante que las competencias estén relacionadas con el área a tratar. Martha Alles extrae las competencias de su diccionario de comportamientos donde se especifican

comportamientos por grados o niveles, para ella las competencias van de la mano con la descripción de cargos y lo llama *Job description* que es una descripción de cargos más amplia donde se especifican las competencias que los colaboradores deben tener para ser exitosos. Para este proceso es importante que la persona que va a describir el cargo maneje el mismo lenguaje sobre competencias, una ventaja de esta metodología es que al no enfocarse simplemente en tareas se pueden llegar a agrupar a los puestos de trabajo por familia de puestos donde el colaborador detallara competencias claras y estas serán agrupados en niveles A, B, C, D.

Descriptivos de puestos: competencias

Nombre de la competencia	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados			X	
Calidad de trabajo		X		
Ética		X		
Competencia especificas gerenciales				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
Competencias especificas para el área de Recursos Humanos				
Comunicación / Capacidad para entender a los demás	X			
Habilidad / Pensamiento analítico / conceptual		X		
Adaptabilidad - Flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa - Autonomía		X		

Ilustración 15. Descriptivo de puestos
Fuente: Martha Alles, 2013, p.129

Evaluación de desempeño

A lo largo del tiempo varios autores han escrito sobre la evolución de desempeño, en la actualidad se cree que es obsoleta si no se ocupa las herramientas adecuadas, ya que hoy las empresas prefieren crear una metodología de evaluación que se adapte a la cultura

organizacional y lo que es necesario para la empresa. Podemos decir que la evaluación de desempeño varias veces es utilizada por los directivos y jefes de área con el fin de obtener y medir resultados esperados dentro de un determinado periodo de tiempo. Esta es la mejor oportunidad para el colaborador de mostrar sus habilidades y capacidades ante el evaluador el cual podrá dar una retroalimentación al final del proceso.

Martha Alles afirma que la evaluación de desempeño va de la mano con los otros subsistemas de recursos humanos ya que no se puede evaluar sin antes haber definido las funciones o tareas que este debe cumplir. "*La evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en el puesto*." (Alles, 2013, pág 309).

De igual manera al momento de que el colaborador desee una revisión de la remuneración actual o un ascenso podrá apoyarse en los resultados de la evaluación. Es así que la evaluación de desempeño no solo sirve para determinar salarios sino que mejora los resultados de la empresa ya que estos pueden medir y controlar a sus colaboradores.

Ventajas

- Detecta necesidades de capacitación
- Descubre personas clave para la organización
- Descubrir que su colaborador desea hacer otras cosas
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición
- Motivar al personal al comunicarles que el resultado de la evaluación fue favorable.

Desventajas

- Carencia de normas
- Criterios poco realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado
- Errores de evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas

> La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona (Chiavenato I. , 2012, pág 243)

Como se puede observar, la evaluación de desempeño gira en torno a la herramienta que se utilice, la comunicación entre evaluador y evaluado, la capacitación que recibe el evaluador previo al proceso y la retroalimentación que se da al finalizar el proceso para que de esta manera el colaborador evaluado se sienta motivado y pueda mejorar en los aspectos que le falta pulir. En la evaluación de desempeño entran varios factores como la motivación, liderazgo del supervisor, incentivos, capacidades individuales, comunicación, entre otros.

Por lo tanto los beneficios de una buena evaluación de desempeño ayudan tanto al nivel estratégico dando una visión clara de la productividad de cada cargo, implementar un plan de mejoras y encontrar nuevos talentos, como también ayudan a

nivel administrativo dando a conocer que espera la empresa de ellos, hacer una autoevaluación del trabajo realizado y tener retroalimentación del proceso.

La responsabilidad dependerá de que políticas tenga el departamento de recursos humanos ya que lo puede hacer el gerente, el líder de cada equipo de trabajo, el propio colaborar de forma autónoma, el líder y el evaluado o incluso una persona externa a la organización.

Chiavenato (2012) dice que "*La evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización."* (p247).

Martha Alles propone la evaluación de desempeño en gestión por competencias y para realizar este proceso administrativo es importante contar con el descriptivo de puestos por competencias, además de capacitar correctamente al evaluador y que este conozca claramente sobre las competencias a evaluar. Se tomarán los niveles o grados de las competencias colocadas en el descriptivo de cargos y se evaluaría el cumplimiento de las mismas.

2.4.5 Subsistemas de retención de recursos humanos

Se dice que las mejores empresas no son aquellas que solo contratan a los mejores postulantes y los organizan dentro de la organización, si no aquellas que retienen a su capital humano, crean vínculos entre empresa y colaborador y crean un ambiente agradable donde el colaborador se siente a gusto desempeñando las tareas impuestas y vea al trabajo como una área de aprendizaje y desarrollo personal.

Hay que desterrar la idea de que son gastos de los que es difícil ver su retorno o su rendimiento (Alles, 2013, pág 309).

Este subsistema está divido en:

Ilustración 16. División del subsistema de retención de recursos humanos.

Elaborado por: Autora

Remuneración

"*La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización*." (Chiavenato, 2010, p.284).

En la actualidad es importante que la empresa cuente con un plan de incentivos y uno de sanciones, de esta manera las personas que conforman la organización se sentirán motivadas y la empresa formará a la persona bajo normas y estándares de conducta que debe seguir. La empresa debe comprometerse con el empleado no solo brindándole beneficios como el salario y vacaciones, si no creando un ambiente adecuado y estabilidad laboral es por esto que los países crean varias leyes que protegen al empleado, a su salario y estabilidad laboral.

Código de trabajo del Ecuador (2016)

Art. 79.- Igualdad de remuneración. A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

- Ninguna persona puede ganar menos que el básico establecido por el ministerio de trabajo a menos que se tenga contrato por horas de trabajo.

- Se prohíbe la prestación de trabajo gratuito.
- Existe libertad para pactar la remuneración pero esta no puede ser menor al salario básico unificado.
- El derecho a recibir una remuneración mínima es irrenunciable.
- El plazo de pago de la remuneración sebe ser 1 mes máximo.
- La forma de pago debe ser a través de cheque, deposito, efectivo, transferencia.
- El empleado se compromete a firmar un rol de pagos del cumplimento por parte de la empresa donde este detallado cada uno de los valores pagados.
- Crédito privilegiado, en caso de liquidación de la empresa los primeros en cobrar son sus empleados.

Una de las partes más complejas de la administración de recursos humanos es compensación salarial, esta debe ser equitativa, debe estar alineada con jornadas de trabajo y cumplimiento de objetivos ya que un mal análisis en las remuneraciones desmotiva al colaborador, crea incertidumbre y falta de pertenencia.

"*La remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento*." (Alles, 2013, pág 309).

En ocasiones los empleados ven al trabajo como un fin para alcanzar o cumplir otro objetivo mediante la obtención del salario, mientras que para la empresa representa un costo, en la actualidad se propone denominar inversión en capital humano.

La administración de sueldos y salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.

- Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al y personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados. (Chiavenato I. , 2012, pág 243).

Prestaciones

Se dice que las prestaciones forman parte de la remuneración en forma indirecta son los beneficios adicionales que reciben los empleados dentro de la empresa, estos pueden ser, seguros médicos, descuentos en capacitaciones externas a la empresa, alimentación, transporte, entre otros, todo esto depende de la empresa y como esta quiera ayudar a sus empleados.

Las prestaciones se pueden dividir en 3 grupos:

Ilustración 17. División de prestaciones según Chiavenato
Elaborado por: Autora

A lo largo del tiempo las personas han ido esperando más de las empresas y es por esta razón que en la actualidad la retención del personal es importante. Los directivos ven a las prestaciones como un incentivo adicional para los empleados y así tener menos rotación de personal y mejor clima organizacional.

Higiene y seguridad laboral

La higiene y seguridad laboral garantiza el bienestar físico de las personas dentro de la organización, es importante que los colaboradores a más de contar con los insumos necesarios, materias primas de buena calidad, herramientas y maquinarias adecuadas cuenten con una infraestructura óptima y adecuada para desarrollar su trabajo. La higiene laboral engloba todas las condiciones que necesita el colaborar para trabajar, estas pueden ser:

- Iluminación
- Ergonomía
- Ventilación
- Ruido
- Temperatura

Cada día las empresas se preocupan más por la calidad de vida que tienen sus empleados y que a su vez sufran menos accidentes laborales. Un accidente laboral le puede costar demasiado dinero a la empresa si se demuestra que la empresa no brindo las protecciones adecuadas, capacitaciones de seguridad laboral, simulacros, o no cuenta con las medidas de seguridad impuestas por las autoridades como extintores, señalización adecuada o salidas de emergencia.

> La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza (Chiavenato I. , 2012, pág 243).

Una buena higiene y seguridad laboral puede evitar enfermedades frecuentes, cansancio por parte de los trabajadores, un ambiente pesado para trabajar y ausentismo constante.

2.4.6 Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Tomando en cuenta que el talento humano especializado no será la única pero si la más importante ventaja competitiva de la cual dispondrán las organización en el siglo XXI, Alles (2013) considera que "*si no se entrena y desarrolla al personal que integra una organización éste no poseerá las capacidades que un contexto competitivo requiere*"

En este sentido se le dará mucha importancia al aprendizaje de las personas dentro de la empresa con el objetivo de aportar en su desarrollo, agregarles valor y dotarles de aptitudes y habilidades para el trabajo.

Para Chiavenato (2012) el aprendizaje es un proceso en el cual las personas a lo largo de su vida adquieren conocimientos de su medio ambiente y de las relaciones que estos lleguen a hacer, este aprendizaje generara "*un cambio de conducta de la persona como respuesta a una experiencia anterior*" (p.317)

El subsistema de desarrollo de recursos humanos debe estar alineado con la estrategia de la organización.

"*La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de recurso humanos. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar*" (Robbins, 2014).

La capacitación constituye una formula o un proceso educativo mediante el cual los individuos de manera sistemática y organizada desarrollan habilidades y adquieren conocimientos, destrezas y competencias.

El objetivo de la capacitación es que al aplicar estos conocimientos se generen resultados positivos que permitan a la organización alcanzar los objetivos de la empresa y seguir compitiendo en el mercado

Para Alles (2013) la capacitación no solamente se puede dar por la buena voluntad de los gerentes, es necesario también el compromiso de los empleados de la organización ya que "*no hay transmisión efectiva si no hay curiosidad, búsqueda, interrogantes, premura, carencia, involucramiento*" (p.217) es decir el cambio debe ser construido entre todos. En este sentido las organizaciones invierten en capacitación para mejorar sus resultados y su posición de competitividad y las personas se capacitan para desarrollarse tanto profesional como personalmente.

Cuando nos referimos al desarrollo debemos tener en cuenta que el cambio que este implica es intencional y que planea con anticipación así lo determina Chiavenato (2012).

2.4.7 Subsistema de auditoria de recursos humanos

Entre los objetivos del control de los recursos humanos según Alles (2013) se encuentran "*el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos*." (p.262). Para Chiavenato (2012) la auditoria de recursos humanos debería permitir que las distantes partes de la organización asuman sus responsabilidades y que estas trabajen de acuerdo a lo previsto, también pretende asegurar que todo ocurra de acuerdo a lo planificado, señalando los errores y las fallas para de esta manera corregirlos y evitar que se repitan. Verdadero eficaz

La evaluación del desempeño se la realizara únicamente en relación al perfil del puesto, ya que de esta manera se podrá medir el desenvolvimiento de las personas en función de

lo que se espera de ellas en el cargo, así también se crea un nexo de dialogo en donde el encargado de controlar y el colaborador que está siendo evaluado pueden discutir lo que se espera de cada uno, así como también las soluciones para mejorar los resultados. Para Alles (2013) "*más que un derecho del empleador la evaluación de desempeño se considera un beneficio para el empleado: que sus jefes le digan cómo está haciendo su trabajo*" (p.265)

La evaluación puede servir para tomar decisiones en lo que respecta a ascensos, remuneraciones o para comunicar al empleado los resultados de sus tareas.

Alles (2013) considera que existen tres pasos para evaluar el desempeño y estos son:

1. Definir el puesto y asegurarse de que el superior y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

2. Evaluar el desempeño en función del puesto.

3. La retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Conclusión del capitulo

En la actualidad el término recursos humanos toma un giro diferente y se lo denomina Talento Humano, es por eso que las empresas optan por una administración de talento humano en base a competencias.

Es importante que las empresas se adapten a las nuevas metodologías y que actualicen continuamente las herramientas con las que miden productibilidad, rendimiento, evalúan, valoran, diseñan y analizan los cargos, contratar, entre otras actividades, de esta manera serán competentes en materia de recursos humanos, creando un ambiente laboral óptimo para el colaborador.

Como se puede ver a lo largo del capítulo se habla de los diferentes factores o procesos que están dentro de la organización y como las personas son parte fundamental e importante para el desarrollo de la empresa.

Cada uno de los procesos de la administración de recursos humanos estén relacionados, varios autores encuentran relación entre estos y hacen énfasis en el descriptivo y análisis de cargos, ya que un buen descriptivo de cargos permitirá conocer las habilidades y capacidades que deben tener las personas a contratar y de la misma forma al momento de evaluar tener una visión clara de que factores son los más importantes y que llevarán al éxito al empleado evaluado.

CAPÍTULO 3

Lo que se desarrollara en este capítulo es, la herramienta y metodología, se realizará una introducción sobre la empresa Ecuatoriana que desarrollo el modelo MPC (Modelo por Competencias) que se ocupara en este trabajo de titulación cabe destacar que dicho modelo es abalado por el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual).

3.1 METODOLOGÍA

La herramienta que se utilizará para el desarrollo de este trabajo de titulación está basado en el modelo por competencias propuesto por la empresa Alfredo Paredes y Asociados, modelo MPC (Modelo por Competencias) cabe recalcar que el modelo se modificó en la forma de presentación, ya que se intentó crear una herramienta y un formato fácil para que el colaborador tenga espacios donde escribir, sepa reconocer los campos donde tiene que llenar, etc., se mantuvieron los campos de actividades, competencias, educación y anexos del formato original, ya que solo fueron cambios de formato la información recolectada al final del proceso fue la misma, se realizaron estos cambios de formato ya que se conocía que la empresa cuenta con una gran cantidad de obreros y se intentó que

la herramienta sea fácil, de esta manera al momento de realizar los talleres pudimos obtener buenos resultados e información detallada y útil.

Alfredo Paredes y Asociados (2016) propone que el objetivo del MPC es lograr que las organizaciones identifiquen a la administración de recursos humanos por competencias como una herramienta estratégica que incrementa la productividad, competitividad y la satisfacción laboral

3.2 HERRAMIENTA

Para la aplicación del modelo MPC (Modelo por Competencias) se realizó en talleres prácticos a toda la población de empresa, obviando a personas externas que trabajan esporádicamente o que no tienen un puesto fijo dentro de la misma como es el caso de auditores externos, comisarios, y tampoco a personas que conforman el directivo ni la junta directiva, ya que estas personas no pasan en las oficinas y se dificulta su colaboración. En los talleres se comunicó los objetivos del taller y la utilización adecuada de la herramienta y anexos, pasando así al desarrollo del formulario propuesto, en esta etapa fue vital el acompañamiento y asesoría al personal, para finalizar con la revisión conjunta con los jefes departamentales para así validar la información.

Ver anexo 1

3.3 MANUAL ORGANICO FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA INDALUM S.A 2017 – 2018

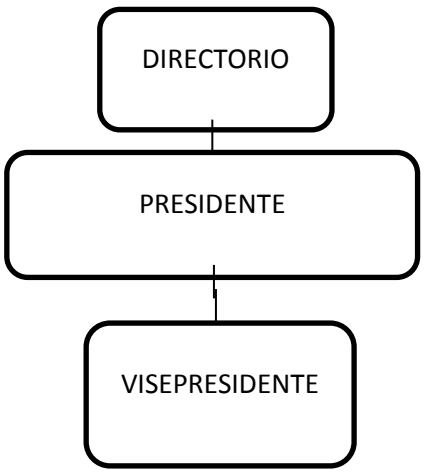
NIVEL ESTRATEGICO

PRESIDENTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	PRESIDENTE
Puesto Superior Inmediato:	DIRECTORIO
Departamento:	DIRECTIVO - GERENCIAL
Fecha:	17 OCTUBRE 2017

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



III. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES (ANEXO 1)

- Recuerde utilizar verbos en infinitivo (terminados en ar, er, ir).
- Procure describir las actividades con detalle de lo contrario puede existir confusión con las actividades realizadas para otros cargos.
- Recuerde y describa lo más importante de su puesto de trabajo.
- **Recuerde la fórmula CE * CM + F**

	Actividades desempeñadas en la posición	**F**	**CE**	**CM**	**TOT**
1	Analizar temas de cumplimiento de leyes y reglamentos	2	5	5	27
2	Analizar balances, costos y gastos de la compañía	2	4	4	18
3	Asignar un presupuesto anual para cada área corporativa	4	4	4	20
4	Analizar metas de complimiento por área organizacional	2	3	4	14
5	Proponer a la junta de accionistas el nombramiento o destitución del representante legal.	2	4	4	18
6	Representar a la compañía ante las autoridades administrativas o judiciales.	3	3	4	15
7	Reorganizar a nivel jerárquico la compañía en caso de ser necesario.	2	3	3	11
8	Convocar a los directivos de la empresa a juntas generales o directivas.	2	4	4	18

IV. DESTREZAS Y COMPETENCIAS

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESCENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
Unidad o Departamento:		**PRESIDENTE**		
Nombre del cargo:		**DIRECTORIO**		
Transcriba las actividades esenciales del cargo	**Conocimientos académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)**	**PCD**	**Destrezas requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2**	**Otras competencias (Aptitudes-Rasgos) VER ANEXO 3**
Analizar temas de cumplimiento de leyes y reglamentos	DERECHO MERCANTIL DERECHO LABORAL	D	Destreza científica Pensamiento critico Recopilación de información	Fluidez de ideas Reconocimiento de problemas Razonamiento deductivo
Asignar un presupuesto anual para cada área corporativa	ADMINISTRACION FINANZAS	D	Destreza matemática Organización de la información	Razonamiento matemático Facilidad numérica
Proponer a la junta de accionistas el nombramiento o destitución del representante legal.	DERECHO MERCANTIL DERECHO LABORAL	D	Escritura Destreza científica Pensamiento critico Recopilación de información	Expresión Oral Fluidez de ideas
Convocar a los directivos de la empresa a juntas generales o directivas.	NINGUNO	D	Destreza científica Pensamiento critico Recopilación de información	Expresión Oral Fluidez de ideas

V. GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

Áreas de conocimientos informativos	Descripción		Orden de prioridad	Especifique	Requerimiento
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, prioridades de la institución	X	4	Manual funcional	1 **2** 3
Naturaleza del área/departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área	X	5	Manual funcional	1 **2** 3
Mercado/entorno	Conocimiento del mercado y del entorno donde se desenvuelve el negocio				1 2 3
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución				1 2 3
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución	X		Áreas y departamentos organizacionales	1 **2** 3
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos y/o externos relevantes la trabajo	X	1	Derecho mercantil Derecho laboral	1 **2** 3
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución				1 2 3
Proveedores/contratistas	Conocimiento de los proveedores/contratistas de la institución				1 2 3
Otros grupos	Conocimiento de personas/grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	X	2	Jerarquía y actividades	1 **2** 3
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	3	Indicadores de gestión	1 **2** 3
Otros conocimientos informativos					1 2 3

VI. PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación
- Si es aplicable al puesto, en la columna "¿Aplica?" marque con una (X)
- En la columna "Especifique", determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza "Manejar programas informáticos", en la columna "Especifique", (programas externos) deberá escribir: "Ms Office, Project, Visio, etc.)
- Si se aplican programas internos escribirá los programas que han sido creados por la empresa o que son exclusivos de la misma.
- La columna de requerimiento se completará en el siguiente paso.

Destrezas especificas	¿Aplica?	Especifique			Requerimientos
Manejar programas informáticos		(Programas internos)			1 2 **3**
		1	SISTEMA INDALUM		
		2			
		3			
		4			
		(Programas externos)			**1** 2 3
		1	MS. OFFICE		
		2			
		3			
		4			
Manejo de idiomas (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma:	INGLES		1 **2** 3
			Alto	Medio	
		Hablado:	X		
		Escrito:	X		
		Leído:	X		
		Idioma:			1 2 3
			Alto	Medio	
		Hablado:			
		Escrito:			
		Leído:			
Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	X	• Equipo de cómputo. • Celular.			**1** 2 3
Operar equipos y/o herramientas especiales					1 2 3
Otras destrezas especificas					1 2 3

VII. ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Usted como experto del puesto, identifique que conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuales deben tener o conocer antes de ingresar en la organización. Debe calificar cada uno de los conocimientos con la siguiente escala

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

	Transcriba los conocimientos académicos (PAG6)	**Señale**	**Transcriba las destrezas (PAG 6)**	**Señale**
1	DERECHO MERCANTIL	1 **2** 3	Destreza matemática	1 **2** 3
2	DERECHO LABORAL	1 **2** 3	Destreza científica	1 **2** 3
	ADMINISTRACION		Recopilación de información	
3	FINANZAS	1 **2** 3	Pensamiento critico	1 2 **3**
4		1 2 3	Recopilación de información	1 2 **3**
5		1 2 3	Organización de la información	1 2 **3**
6		1 2 3	Escritura	1 2 **3**

VIII. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

Planificar, controlar y evaluar el presupuesto anual para cada área corporativa, velar por el cumplimiento de leyes y reglamentos externos e internos con el fin de cumplir los indicadores marcados en al inicio de cada periodo

IX. ESTABLEZCA LA EDUCACIÓN ACADÉMICA FORMAL Y CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO.

Nivel de Educación Formal	**¿Aplica?**	**Años de estudio (especifique)**	**Titulo (Especifique)**	**Área Académica de Especialización (Especifique)**
Título de primer nivel (Secundaria Completa)				
Título de segundo nivel (tecnología, carrera técnica o carrera universitaria incompleta)				
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)				
Título de cuarto nivel (posgrados diplomados, especialización, maestría, doctorado)	X	5	Ingeniero comercial PHD En ingeniería comercial Economista	Administración de empresas

Capacitación adicional (Cursos, calificaciones, seminarios, talleres, otros)						
Materia/ Tema	**número de horas (marque con una x)**					
	8	**20**	**40**	**80**	**120**	**Otros**
Normas internacionales de información financiera	X					
Ley orgánica de régimen tributario.	X					
Ley tributaria interna.	X					
Código de trabajo.	X					
Liderazgo y trabajo en equipo	X					
PLN		X				

X. ESTABLECER REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

Experiencia necesaria para ocupar el cargo (marque con una X)

(X)	Experiencia en instituciones similares		
(X)	Experiencia en cargos similares		
( )	Experiencia interna en otros cargos		

Años de experiencia para el puesto

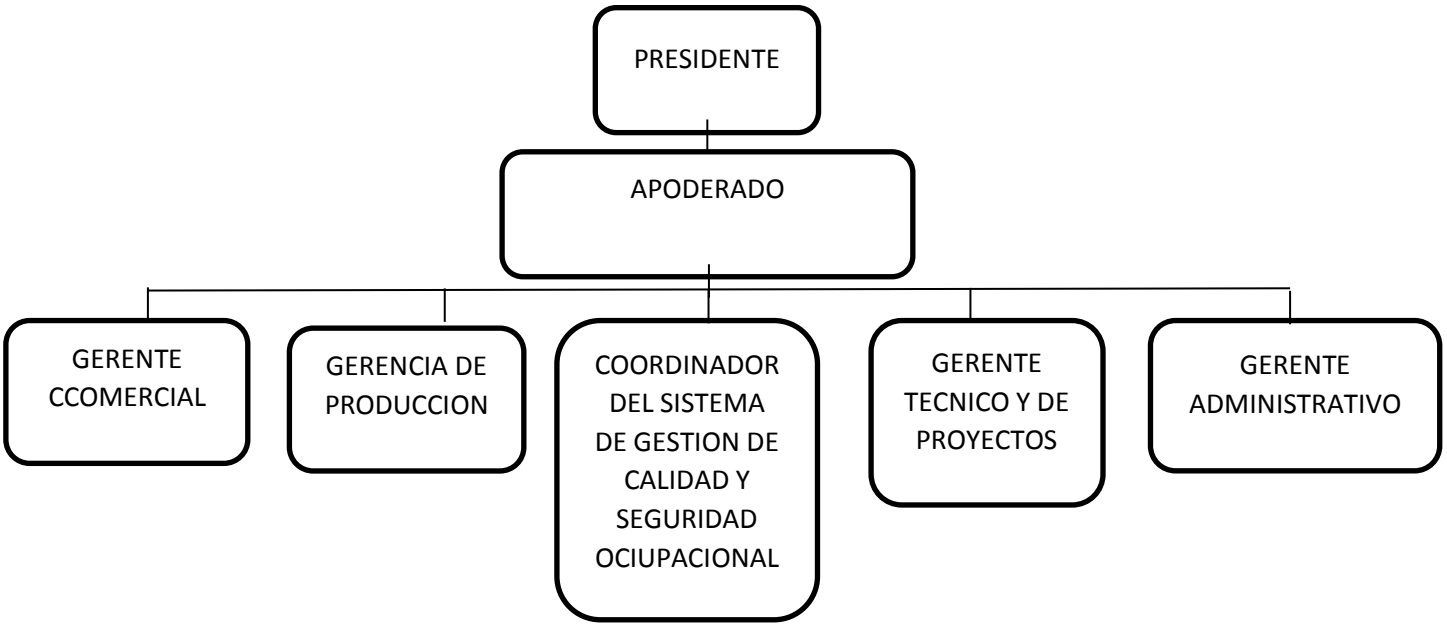
( )	Menos de 1 año		( )	Entre 5 - 7 años
(X)	Entre 1 - 2 años		( )	Entre 8 - 10 años
( )	Entre 2 - 4 años		( )	Entre 11 - 15 o más años

APODERADO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	APODERADO
Puesto Superior Inmediato:	PRESIDENTE
Departamento:	DIRECTIVO – GERENCIAL
Fecha:	17 DE OCTUBRE 2017

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



III. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES (ANEXO 1)

- Recuerde utilizar verbos en infinitivo (terminados en ar, er, ir).
- Procure describir las actividades con detalle de lo contrario puede existir confusión con las actividades realizadas para otros cargos.
- Recuerde y describa lo más importante de su puesto de trabajo.
- **Recuerde la fórmula CE * CM + F**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Tomar decisiones a nivel administrativo	2	5	5	27
2	Planificar el cronograma anual de actividades por áreas	2	4	4	18
3	Firmar y legalizar documentos a nombre de INDALUM	4	4	4	20
4	Legalizar contratos de proveedores	2	3	4	14
5	Analizar y evaluar gastos y adquisiciones de la compañía	2	4	4	18
6	Convocar a junta a los gerentes de cada área en caso de cambios a nivel jerárquico	3	3	4	15
7	Revisar y firmar balances y estados financieros	2	3	3	11
8	Evaluar el cumplimiento de metas departamentales	2	4	4	18

IV. DESTREZAS Y COMPETENCIAS

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESCENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
Unidad o Departamento:	**DIRECTIVO GERENCIAL**			
Nombre del cargo:	**APODERADO**			
Transcriba las actividades esenciales del cargo	**Conocimientos académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)**	**PCD**	**Destrezas requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2**	**Otras competencias (Aptitudes-Rasgos) VER ANEXO 3**
Tomar decisiones a nivel administrativo	ADMINISTRACION	D	Destreza científica Pensamiento critico Recopilación de información	Fluidez de ideas Reconocimiento de problemas Razonamiento deductivo
Firmar y legalizar documentos a nombre de INDALUM	ADMINISTRACION FINANCIERA	D	Organización de la información	Reconocimiento de problemas Razonamiento deductivo
Planificar el cronograma anual de actividades por áreas	ADMINISTRACION	D	Destreza matemática Escritura Destreza científica	Fluidez de ideas
Analizar y evaluar gastos y adquisiciones de la compañía	ADMINISTRACION ESTRATEGICA	D	Destreza científica Pensamiento critico Recopilación de información Destreza matemática	Razonamiento matemático Facilidad numérica

V. GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	(x)	Orden de prioridad	Especifique	Requerimiento
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, prioridades de la institución	X	4	Manual funcional	1 **2** 3
Naturaleza del área/departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área	X	5	Manual funcional	1 **2** 3
Mercado/entorno	Conocimiento del mercado y del entorno donde se desenvuelve el negocio				1 2 3
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución				1 2 3
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución	X		Áreas y departamentos organizacionales	1 **2** 3
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos y/o externos relevantes la trabajo	X	1	Derecho mercantil Derecho laboral	1 **2** 3
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución				1 2 3
Proveedores/contratistas	Conocimiento de los proveedores/contratistas de la institución				1 2 3
Otros grupos	Conocimiento de personas/grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	X	2	Jerarquía y actividades	1 **2** 3
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	3	Indicadores de gestión	1 **2** 3
Otros conocimientos informativos					1 2 3

VI. PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación
- Si es aplicable al puesto, en la columna "¿Aplica?" marque con una (X)
- En la columna "Especifique", determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza "Manejar programas informáticos", en la columna "Especifique", (programas externos) deberá escribir: "Ms Office, Project, Visio, etc.)
- Si se aplican programas internos escribirá los programas que han sido creados por la empresa o que son exclusivos de la misma.
- La columna de requerimiento se completará en el siguiente paso.

Destrezas especificas	¿Aplica?	Especifique			Requerimientos
Manejar programas informáticos		(Programas internos)			1 2 **3**
		1	SISTEMA INDALUM		
		2			
		3			
		4			
		(Programas externos)			1 2 3
		1			
		2			
		3			
		4			
Manejo de idiomas (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma	ESPAÑOL		**1** 2 3
			Alto	Medio	
		Hablado:	X		
		Escrito:	X		
		Leído:	X		
		Idioma:			1 2 3
			Alto	Medio	
		Hablado:			
		Escrito:			
		Leído:			
Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros					1 2 3
Operar equipos y/o herramientas especiales		• COMPUTADORA • CELULAR			**1** 2 3
Otras destrezas especificas					1 2 3

VII. ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Usted como experto del puesto, identifique que conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuales deben tener o conocer antes de ingresar en la organización. Debe calificar cada uno de los conocimientos con la siguiente escala

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

	Transcriba los conocimientos académicos	**Señale**	**Transcriba las destrezas**	**Señale**
1	ADMINISTRACION	1 **2** 3	Destreza científica	1 **2** 3
2	ADMINISTRACION FINANCIERA	1 **2** 3	Pensamiento critico	1 **2** 3
3	ADMINISTRACION ESTRATEGICA	1 **2** 3	Recopilación de información	1 2 **3**
4		1 2 3	Organización de la información	1 2 **3**
5		1 2 3	Destreza matemática	1 2 **3**
			Escritura	1 2 **3**

VIII. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

Planificar y controlar actividades a nivel administrativo, evaluar costos, gastos e inversiones de la empresa con el fin de elaborar un informe que servirá a los directivos a la toma eficiente de decisiones que beneficien a toda la compañía.

IX. ESTABLEZCA LA EDUCACIÓN ACADÉMICA FORMAL Y CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO.

Nivel de Educación Formal	**¿Aplica?**	**Años de estudio (especifique)**	**Titulo (Especifique)**	**Área Académica de Especialización (Especifique)**
Título de primer nivel (Secundaria Completa)				
Título de segundo nivel (tecnología, carrera técnica o carrera universitaria incompleta)				
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)				
Título de cuarto nivel (posgrados diplomados, especialización, maestría, doctorado)	X	5	Ingeniero comercial PHD En ingeniería comercial Economista	Administración de empresas

Capacitación adicional (Cursos, calificaciones, seminarios, talleres, otros)						
Materia/ Tema	**número de horas (marque con una x)**					
	8	**20**	**40**	**80**	**120**	**Otros**
Normas internacionales de información financiera	X					
Ley orgánica de régimen tributario.	X					
Ley tributaria interna.	X					
Código de trabajo.	X					
Liderazgo y trabajo en equipo	X					

PLN		X				

X. ESTABLECER REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

Experiencia necesaria para ocupar el cargo (marque con una X)

(X)	Experiencia en instituciones similares		
(X)	Experiencia en cargos similares		
( )	Experiencia interna en otros cargos		

Años de experiencia para el puesto

( )	Menos de 1 año		( )	Entre 5 - 7 años
(X)	Entre 1 - 2 años		( )	Entre 8 - 10 años
( )	Entre 2 - 4 años		( )	Entre 11 - 15 o más años

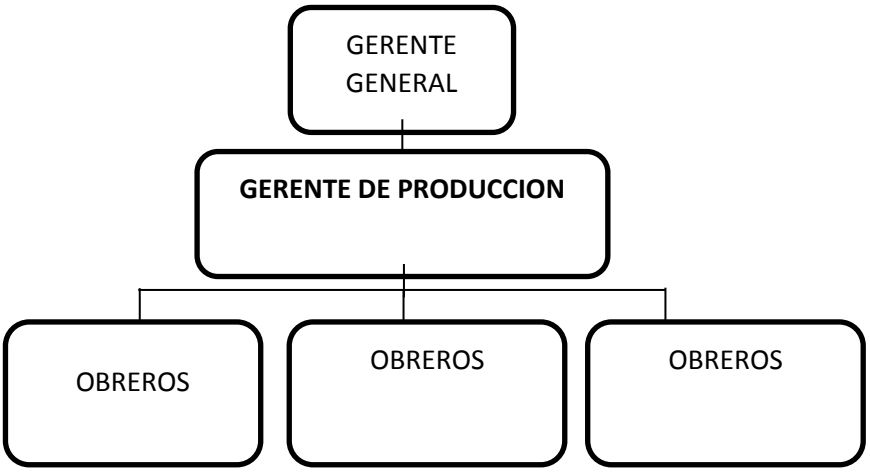
NIVEL GERENCIAL DEPARTAMENTAL

GERENTE DE PRODUCCION

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	GERENTE DE PRODUCCION
Puesto Superior Inmediato:	GERENTE GENERAL
Departamento:	PRODUCCION
Fecha:	04/ OCTUBRE / 2017

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



III. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES (ANEXO 1)

- Recuerde utilizar verbos en infinitivo (terminados en ar, er, ir).
- Procure describir las actividades con detalle de lo contrario puede existir confusión con las actividades realizadas para otros cargos.
- Recuerde y describa lo más importante de su puesto de trabajo.
- **Recuerde la fórmula CE * CM + F**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realizar informes indicando las mejoras para el proceso productivo	3	3	3	**12**
2	Controlar el cumplimiento de estándares y normas de calidad de cada línea de producto	4	3	4	**16**
3	Evaluar las actividades de cada uno de sus colaboradores y las causas de despidos y ausentismos	5	4	3	**17**
4	Comprobar y controlar que el personal cuente con los insumos necesarios para cada lote de pedido	5	4	3	**17**
5	Realizar el informe de producción, indicando cantidades producidas y piezas con error.	3	3	4	**15**
7	Socializar sobre las metas, procesos productivos y planes del área de producción con los obreros.	1	2	3	**4**
8	Reportar cualquier anomalía en la proceso productivo a los directivos de la empresa	2	2	2	**6**
9	Coordinar la entrega de productos terminados con el supervisor de bodega	4	3	3	**13**
10	Controlar los inventarios de bodega	3	3	4	**15**
11	Coordinar con el gerente de mantenimiento la implementación de cualquier producto nuevo	1	2	3	**4**
12	Coordinar con los obreros nuevos procedimientos	2	2	3	**8**

IV. DESTREZAS Y COMPETENCIAS

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESCENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
Unidad o Departamento:	**PRODUCCION**			
Nombre del cargo:	**GERENTE DE PRODUCCION**			
Transcriba las actividades esenciales del cargo	**Conocimientos académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)**	**PCD**	**Destrezas requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2**	**Otras competencias (Aptitudes-Rasgos) VER ANEXO 3**
Evaluar las actividades de cada uno de sus colaboradores y las causas de despidos y ausentismos	• PROCESOS PRODUCTIVOS • RECURSOS HUMANOS	P-C-D	• Organización de la información • Síntesis / reorganización • Percepción social • Orientación al asesoramiento • Construcción de relaciones	• Expresión oral • Fluidez de ideas • Reconocimiento de ideas • Razonamiento inductivo • Flexibilidad de clausura
Comprobar que el personal cuente con los insumos necesarios para cada lote de pedido	• NINGUNA	P-C-D	• Monitoreo y control • Identificación de problemas	• Razonamiento matemático
Controlar el cumplimiento de estándares y normas de calidad de cada línea de producto	• CALIDAD	D – P	• Organización de sistemas	• Razonamiento deductivo • Razonamiento matemático

	• SEGURIDAD LABORAL • PROCESOS PRODUCTIVOS		• Evaluación de sistemas organizacionales • Trabajo en equipo • Instrucción Monitoreo y control	• Reconocimiento de problemas
Realizar el informe de producción, indicando cantidades producidas y piezas con error.	• NINGUNA	D – P	• Evaluación de ideas • Evaluación de soluciones • Trabajo en equipo • Orientación /asesoramiento	• Razonamiento deductivo • Reconocer problemas • Flexibilidad de clausura
Controlar los inventarios de bodega	• PROCESOS PRODUCTIVOS • CONTROL DE INVENTARIOS	C – D	• Manejo de recursos materiales • Pensamiento analítico • Inspección de productos	• Velocidad de clausura • Ordenar información

V. GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	(x)	Orden de prioridad	Especifique	Requerimiento
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, prioridades de la institución	X	5	Conocer el reglamento interno de trabajo	1 **2** 3
Naturaleza del área/departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área	X	4	Proceso productivo	1 2 **3**
Mercado/entorno	Conocimiento del mercado y del entorno donde se desenvuelve el negocio				1 2 3
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	2	Conocer el portafolio de productos	1 2 **3**
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución				1 2 3
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos y/o externos relevantes la trabajo	X	1	Conocer normas INNEC e ISOS de calidad	1 **2** 3
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución				1 2 3
Proveedores/contratistas	Conocimiento de los proveedores/contratistas de la institución	X	3	Lista de proveedores de materia prima	1 2 **3**
Otros grupos	Conocimiento de personas/grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.				1 2 3
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				1 2 3
Otros conocimientos informativos					1 2 3

VI. PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación
- Si es aplicable al puesto, en la columna "¿Aplica?" marque con una (X)
- En la columna "Especifique", determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza "Manejar programas informáticos", en la columna "Especifique", (programas externos) deberá escribir: "Ms Office, Project, Visio, etc.)
- Si se aplican programas internos escribirá los programas que han sido creados por la empresa o que son exclusivos de la misma.
- La columna de requerimiento se completará en el siguiente paso.

Destrezas especificas	¿Aplica?	Especifique			Requerimientos
Manejar programas informáticos		(Programas internos)			1 **2** 3
		1	SISTEMA INDALUM		
		2			
		3			
	X	4			
		(Programas externos)			1 **2** 3
		1	MS OFFICE		
		2			
		3			
		4			
Manejo de idiomas (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma	ESPAÑOL		**1** 2 3
			Alto	Medio	
		Hablado:	X		
		Escrito:	X		
	X	Leído:	X		
		Idioma:	INGLES TECNICO		1 **2** 3
			Alto	Medio	
		Hablado:	X		
		Escrito:	X		
	X	Leído:	X		
Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros		• Computadora			1 **2** 3
Operar equipos y/o herramientas especiales					1 2 3
Otras destrezas especificas					1 2 3

VII. ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Usted como experto del puesto, identifique que conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuales deben tener o conocer antes de ingresar en la organización. Debe calificar cada uno de los conocimientos con la siguiente escala

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

	Transcriba los conocimientos académicos	**Señale**	**Transcriba las destrezas**	**Señale**
1	PROCESOS PRODUCTIVOS	**1** 2 3	Organización de la información	1 **2** 3
2	CALIDAD	1 **2** 3	Síntesis / reorganización	1 **2** 3
3	SEGURIDAD LABORAL	1 **2** 3	Percepción social	1 **2** 3
4	RECURSOS HUMANOS	**1** 2 3	Orientación al asesoramiento	1 **2** 3
5	CONTROL DE INVENTARIOS	1 2 3	Construcción de relaciones	1 **2** 3
6		1 2 3	Monitoreo y control	1 **2** 3
7		1 2 3	Identificación de problemas	1 **2** 3
8		1 2 3	Organización de sistemas	1 **2** 3
9		1 2 3	Evaluación de sistemas	1 **2** 3
10		1 2 3	Evaluación de ideas	1 **2** 3
11		1 2 3	Evaluación de soluciones	1 2 **3**
12		1 2 3	Orientación /asesoramiento	1 **2** 3
13		1 2 3	Manejo de recursos materiales	1 **2** 3
14		1 2 3	Pensamiento analítico	1 2 **3**
15		1 2 3	Inspección de productos	1 2 **3**

VIII. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

Planificar, organiza, controlar y dirigir cada uno de los procesos productivos dentro del área del producción. Socializar de manera continua con los colaboradores de planta sobre los planes, metas, nuevos productos y portafolio diseñado por la gerencia.

IX. ESTABLEZCA LA EDUCACIÓN ACADÉMICA FORMAL Y CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO.

Nivel de Educación Formal	**¿Aplica?**	**Años de estudio (especifique)**	**Titulo (Especifique)**	**Área Académica de Especialización (Especifique)**
Título de primer nivel (Secundaria Completa)				
Título de segundo nivel (tecnología, carrera técnica o carrera universitaria incompleta)				
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)	x	Superior en ingeniería Industrial, Ingeniería en producción, Ingeniería empresaria	• Ingeniero de producción y operaciones • Ingeniero administrativo	Administración Procesos y proyectos
Título de cuarto nivel (posgrados diplomados, especialización, maestría, doctorado)				

Capacitación adicional (Cursos, calificaciones, seminarios, talleres, otros)						
Materia/ Tema	**número de horas (marque con una x)**					
	8	**20**	**40**	**80**	**120**	**Otros**

Reglamento interno de trabajo	x					
Normas de seguridad laboral	x					
Manual de emergencias	x					
Manejo de herramientas Office		x				
Trabajo en equipo	x					
Cumplimiento de metas	x					
Métodos de producción		x				

X. ESTABLECER REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

Experiencia necesaria para ocupar el cargo (marque con una X)

(x)	Experiencia en instituciones similares		
(X)	Experiencia en cargos similares		
(X)	Experiencia interna en otros cargos		

Años de experiencia para el puesto

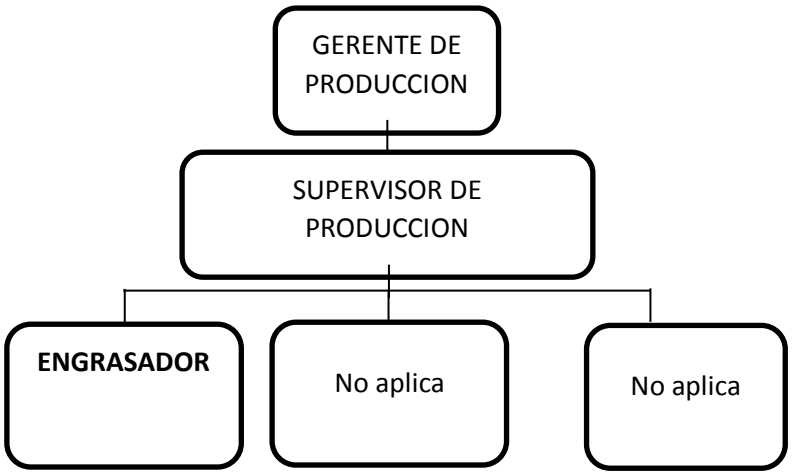
( )	Menos de 1 año		( )	Entre 5 - 7 años
(X)	Entre 1 - 2 años		( )	Entre 8 - 10 años
( )	Entre 2 - 4 años		( )	Entre 11 - 15 o más años

ENGRASADOR

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	ENGRASADOR
Puesto Superior Inmediato:	SUPERVISOR DE PRODUCCCION
Departamento:	PRODUCCION
Fecha:	02/ OCTUBRE / 2017

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



III. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES (ANEXO 1)

- Recuerde utilizar verbos en infinitivo (terminados en ar, er, ir).
- Procure describir las actividades con detalle de lo contrario puede existir confusión con las actividades realizadas para otros cargos.
- Recuerde y describa lo más importante de su puesto de trabajo.
- **Recuerde la fórmula CE * CM + F**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Preparar la grasa	5	3	2	**11**
2	Colocar la grasa en los rodillos	5	2	2	**9**
3	Despachar a materia prima	5	1	1	**6**
4	Despachar las láminas engrasadas	5	2	1	**7**
5	Registrar manualmente en el sistema la producción diaria	5	3	3	**14**

IV. DESTREZAS Y COMPETENCIAS

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESCENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
Unidad o Departamento:	**PRODUCCION**			
Nombre del cargo:	**ENGRASADOR**			
Transcriba las actividades esenciales del cargo	**Conocimientos académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)**	**PCD**	**Destrezas requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2**	**Otras competencias (Aptitudes-Rasgos) VER ANEXO 3**
Registrar manualmente en el sistema la producción diaria	CONTROL DE INVENTARIOS	D	• Organización de la información	• Ordenar información
Preparar la grasa	NINGUNO	C	• Manejo de recursos materiales	• Destreza manual • Vigor
Colocar la grasa en los rodillos	NINGUNO	C	• Manejo de recursos materiales	• Velocidad de movimientos (extremidades) • Flexibilidad dinámica
Despachar las láminas engrasadas	NINGUNO	C	• Manejo de recursos materiales	• Coordinación gruesa del cuerpo • Fuerza del tronco

V. GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	(x)	Orden de prioridad	Especifique	Requerimiento
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, prioridades de la institución				1 2 3
Naturaleza del área/departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área	X		Proceso productivo	1 **2** 3
Mercado/entorno	Conocimiento del mercado y del entorno donde se desenvuelve el negocio				1 **2** 3
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X		Conocer el portafolio de productos	1 **2** 3
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución				1 2 3
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos y/o externos relevantes la trabajo				1 2 3
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución				1 2 3
Proveedores/contratistas	Conocimiento de los proveedores/contratistas de la institución				1 2 3
Otros grupos	Conocimiento de personas/grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.				1 2 3
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				1 2 3
Otros conocimientos informativos					1 2 3

VI. PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación
- Si es aplicable al puesto, en la columna "¿Aplica?" marque con una (X)
- En la columna "Especifique", determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza "Manejar programas informáticos", en la columna "Especifique", (programas externos) deberá escribir: "Ms Office, Project, Visio, etc.)
- Si se aplican programas internos escribirá los programas que han sido creados por la empresa o que son exclusivos de la misma.
- La columna de requerimiento se completará en el siguiente paso.

Destrezas especificas	¿Aplica?	Especifique			Requerimientos
Manejar programas informáticos		(Programas internos)			1 2 **3**
		1	SISTEMA INDALUM		
		2			
		3			
		4			
		(Programas externos)			1 2 3
		1			
		2			
		3			
		4			
Manejo de idiomas (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma	ESPAÑOL		**1** 2 3
			Alto	Medio	
		Hablado:	X		
		Escrito:	X		
		Leído:	X		
		Idioma:			1 2 3
			Alto	Medio	
		Hablado:			
		Escrito:			
		Leído:			
Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros					1 2 3
Operar equipos y/o herramientas especiales		• Engrasadora de rodillo 900 mm • Engrasadora de rodillo 1250mm • Montacargas			1 **2** 3
Otras destrezas especificas					1 2 3

VII. ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Usted como experto del puesto, identifique que conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuales deben tener o conocer antes de ingresar en la organización. Debe calificar cada uno de los conocimientos con la siguiente escala

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

	Transcriba los conocimientos académicos	**Señale**	**Transcriba las destrezas**	**Señale**
1	CONTROL DE INVENTARIOS	1 **2** 3	• Organización de la información	1 **2** 3
2		1 2 3	• Manejo de recursos materiales	1 **2** 3
3		1 2 3	• Manejo de recursos materiales	1 2 **3**
4		1 2 3	• Manejo de recursos materiales	1 2 **3**
5		1 2 3		1 2 3

VIII. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

Engrasar las cantidades de materia prima solicitadas en el reporte de producción

IX. ESTABLEZCA LA EDUCACIÓN ACADÉMICA FORMAL Y CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO.

Nivel de Educación Formal	**¿Aplica?**	**Años de estudio (especifique)**	**Titulo (Especifique)**	**Área Académica de Especialización (Especifique)**
Título de primer nivel (Secundaria Completa)	**x**	Años de escuela y colegios completos	Bachiller técnico	Educación Técnica
Título de segundo nivel (tecnología, carrera técnica o carrera universitaria incompleta)				
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)				
Título de cuarto nivel (posgrados diplomados, especialización, maestría, doctorado)				

Capacitación adicional (Cursos, calificaciones, seminarios, talleres, otros)						
Materia/ Tema	**número de horas (marque con una x)**					
	8	**20**	**40**	**80**	**120**	**Otros**
Normas de seguridad laboral	x					
Manual de emergencias	x					
Uso de maquinaria engrasadora	x					
Levantamiento de pesos y fuerzas	x					

X. ESTABLECER REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

Experiencia necesaria para ocupar el cargo (marque con una X)

(x)	Experiencia en instituciones similares		
( )	Experiencia en cargos similares		
( )	Experiencia interna en otros cargos		

Años de experiencia para el puesto

(x)	Menos de 1 año		( )	Entre 5 - 7 años
( )	Entre 1 - 2 años		( )	Entre 8 - 10 años
( )	Entre 2 - 4 años		( )	Entre 11 - 15 o más años

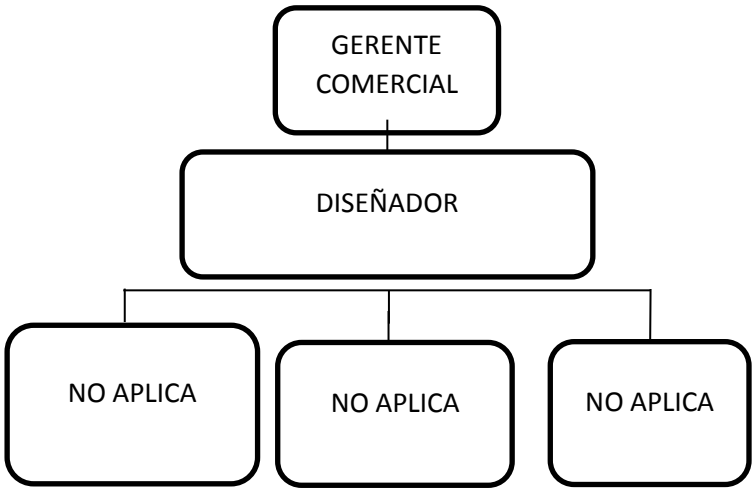
NIVEL DE STAFF Y APOYO

DISEÑADOR

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	DISEÑADOR
Puesto Superior Inmediato:	GERENTE COMERCIAL
Departamento:	PRODUCCION
Fecha:	05/ OCTUBRE / 2017

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



III. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES (ANEXO 1)

- Recuerde utilizar verbos en infinitivo (terminados en ar, er, ir).
- Procure describir las actividades con detalle de lo contrario puede existir confusión con las actividades realizadas para otros cargos.
- Recuerde y describa lo más importante de su puesto de trabajo.
- **Recuerde la fórmula CE * CM + F**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Diseñar la publicidad y catálogos de productos	4	4	3	**16**
2	Actualizar la página web de la empresa	4	4	2	**12**
3	Diseñar banners, vallas de publicidad, folletería	4	4	2	**12**
4	Diseñar nuevas estrategias de publicidad	5	3	3	**14**
	Fotografiar cada uno de los productos para el portafolio	4	3	2	**10**
7	Socializar sobre los nuevos planes de publicidad con la gerencia comercial	5	4	3	**17**
8	Entregar un informe a la gerencia comercial sobre los nuevos proyectos de publicidad	5	3	3	**14**

IV. DESTREZAS Y COMPETENCIAS

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESCENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
Unidad o Departamento:	**COMERCIAL**			
Nombre del cargo:	**DISEÑADOR**			
Transcriba las actividades esenciales del cargo	**Conocimientos académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)**	**PCD**	**Destrezas requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2**	**Otras competencias (Aptitudes-Rasgos) VER ANEXO 3**
Socializar sobre los nuevos planes de publicidad con la gerencia comercial	MARKETING Y PUBLICIDAD	D - P	• Generación de ideas • Organización de ideas • Percepción social	• Fluidez de ideas
Diseñar la publicidad y catálogos de productos	MARKETING Y PUBLICIDAD	D	• Percepción de entornos	• Originalidad
Diseñar nuevas estrategias de publicidad	MARKETING Y PUBLICIDAD	D- C	• Planificación • Diseño de tecnologías	• Originalidad • Fluidez de ideas
Entregar un informe a la gerencia comercial sobre los nuevos proyectos de publicidad	ADMINISTRACION MARKETING	D - P	• Evaluación de ideas	• Expresión oral • Expresión escrita
Diseñar banners, vallas de publicidad, folletería	MARKETING Y PUBLICIDAD	D	• Planificación	• Originalidad

V. GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	(x)	Orden de prioridad	Especifique	Requerimiento
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, prioridades de la institución				1 2 3
Naturaleza del área/departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área				1 2 3
Mercado/entorno	Conocimiento del mercado y del entorno donde se desenvuelve el negocio	X	1	Conocer el target y estrategias de publicidad	1 **2** 3
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	2	Conocer los productos para potencializar sus características	1 **2** 3
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución				1 2 3
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos y/o externos relevantes la trabajo				1 2 3
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución				1 2 3
Proveedores/contratistas	Conocimiento de los proveedores/contratistas de la institución	X	3	Conocer el mercado	1 **2** 3
Otros grupos	Conocimiento de personas/grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.				1 2 3
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	4	seguimiento de las ventas	1 **2** 3

VI. PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación
- Si es aplicable al puesto, en la columna "¿Aplica?" marque con una (X)
- En la columna "Especifique", determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza "Manejar programas informáticos", en la columna "Especifique", (programas externos) deberá escribir: "Ms Office, Project, Visio, etc.)
- Si se aplican programas internos escribirá los programas que han sido creados por la empresa o que son exclusivos de la misma.
- La columna de requerimiento se completará en el siguiente paso.

Destrezas especificas	¿Aplica?	Especifique			Requerimientos
Manejar programas informáticos		(Programas internos)			1 2 3
		1			
		2			
		3			
		4			
		(Programas externos)			**1** 2 3
		1	Adobe Dreamweaver.		
		2	PHOTOSHPO		
		3	ILLUSTRADOR		
	X	4			
Manejo de idiomas (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma	ESPAÑOL		**1** 2 3
			Alto	Medio	
		Hablado:	X		
		Escrito:	X		
	X	Leído:	X		
		Idioma:	INGLES		**1** 2 3
			Alto	Medio	
		Hablado:	X		
		Escrito:	X		
	X	Leído:	X		
Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	X	• Computadora • Scanner • Cámara fotográfica • Útiles de oficina • Celular			**1** 2 3
Operar equipos y/o herramientas especiales					1 **2** 3
Otras destrezas especificas					1 2 3

VII. ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Usted como experto del puesto, identifique que conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuales deben tener o conocer antes de ingresar en la organización. Debe calificar cada uno de los conocimientos con la siguiente escala

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

	Transcriba los conocimientos académicos	**Señale**	**Transcriba las destrezas**	**Señale**
1	MARKETING Y PUBLICIDAD	1 **2** 3	Generación de ideas	1 **2** 3
2	ADMINISTRACION MARKETING	1 **2** 3	Organización de ideas	1 **2** 3
3		1 2 3	Percepción social	1 **2** 3
4		1 2 3	Planificación	1 **2** 3
5		1 2 3	Diseño de tecnologías	**1** 2 3
6		1 2 3	Evaluación de ideas	**1** 2 3

VIII. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

Diseñar un esquema de publicidad óptimo para el empresa, actualizando constantemente la folletería, banners y sitio web

IX. ESTABLEZCA LA EDUCACIÓN ACADÉMICA FORMAL Y CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO.

Nivel de Educación Formal	¿Aplica?	Años de estudio (especifique)	Titulo (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
Título de primer nivel (Secundaria Completa)				
Título de segundo nivel (tecnología, carrera técnica o carrera universitaria incompleta)	x	Cursando carrera de Marketing	Ingeniero comercial o ingeniero en marketing y publicidad	Marketing y publicidad
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)				
Título de cuarto nivel (posgrados diplomados, especialización, maestría, doctorado)				

Capacitación adicional (Cursos, calificaciones, seminarios, talleres, otros)						
Materia/ Tema	**número de horas (marque con una x)**					
	8	**20**	**40**	**80**	**120**	**Otros**
Normas de seguridad laboral	x					
Manual de emergencias	x					
Marketing y publicidad			x			
Uso de redes sociales y publicidad			x			

X. ESTABLECER REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

Experiencia necesaria para ocupar el cargo (marque con una X)

(X)	Experiencia en instituciones similares		
(X)	Experiencia en cargos similares		
( )	Experiencia interna en otros cargos		

Años de experiencia para el puesto

( )	Menos de 1 año		( )	Entre 5 - 7 años
(X)	Entre 1 - 2 años		( )	Entre 8 - 10 años
( )	Entre 2 - 4 años		( )	Entre 11 - 15 o más años

Conclusión del capitulo

La herramienta que se utilizó para el desarrollo del taller cumplió con los objetivos planteados al inicio de este proceso, con esta herramienta se espera que la organización tenga beneficios como la reducción de las subjetividad al momento de seleccionar y contratar el personal, para así evitar despidos o renuncias que afecten al desarrollo de la empresa. Lo que se propone también con la entrega del manual es que la empresa mantenga un mejoramiento continuo es sus actividades y esto permita que los empleados se involucren en la gestión del área de recursos humanos.

CONCLUSIONES GENERALES

La organización a lo largo de su trayectoria ha tenido que acoplarse a diversos cambios en su entorno para esto es importe que la empresa cuente con una misión y visión clara con el objetivo de alcanzar las metas planteadas involucrando a su personal.

Es importante que la empresa adopte las nuevas metodologías propuestas por la nueva administración de recursos humanos, de esta manera se creara un óptimo para sus colaboradores y se generara una ventaja competitiva. Un buen descriptivo de cargos

permitirá conocer las habilidades y capacidades que los postulantes deben tener para ser contratados, de igual manera al momento de evaluar el desempeño se contara con una visión clara de que factores son los más importantes.

El MPC generara a la organización beneficios como la disminución de los niveles de subjetividad al momento de realizar el análisis de los aspirantes a un cargo, el mejoramiento continuo de las actividades de la empresa, incentivar la participación de los colaboradores en el desempeño del área de recursos humanos.

RECOMENDACIONES

INDALUM es una empresa que está en constante crecimiento y el mercado local cada vez se vuelve más exigente con la calidad de los productos, para ello se recomienda que se realice un cronograma de capacitaciones internas donde se fomente el trabajo en equipo, normas de calidad de productos, liderazgo e incluso charlas donde los colabores puedan generar ideas que mejoren el proceso productivo y fortalezca la cultura organizacional.

Se recomienda que el departamento de recursos humanos de la empresa INDALUM dedique más tiempo a la socialización del manual orgánico funcional por competencias e involucre a los directivos en el proceso, si bien es cierto las líneas de jerarquía están claras es importante que los colaboradores sepan y conozcan cuales son los objetivos y metas a largo plazo, de esta manera se creara una cultura organizacional. Además recomendamos que toda la empresa conozca y maneje el lenguaje “por competencias” ya que al momento de elegir las competencias de los anexos propuestos en la herramienta muchos de los colaboradores no manejaban el mismo lenguaje por lo que se dificulto la elección de las mismas.

Otra observación que pudimos rescatar fue que existen varios cargos que realizan actividades similares como el revisor y supervisor de bodega y de igual manera el chofer de reparto y el coordinador de logística cuando el chofer de reparto debería ser un apoyo para el coordinador también colocó que crea las rutas para las entregas. Así mismo el supervisor de bodega colocó que planificaba el traslado de mercadería cuando el coordinador de logística también realiza la misma actividad.

En el caso de los inventarios se recomienda que un solo cargo elabore el control de inventarios ya que el auditor interno está centrando sus actividades en el inventario cuando debería realizar programas de mejoras para las actividades internas de la empresa.

Considerando que la función principal de un departamento de auditoria es la de ofrecer ayudas administrativa para evaluar un sistema, proceso o subproceso que generen resultados como la disminución de costos y la simplificación de actividades se recomienda analizar las actividades que realizan los cargo del departamento de auditoria ya que a nuestro parecer están realizando actividades fuera de sus funciones, el trabajo operativo como realizar actividades de inventario, cobros o contables deben ser desarrolladas por los departamentos y los cargos pertinentes. En este sentido se recomienda al cargo de Coordinador del sistema de gestión de calidad, seguridad, y salud ocupacional delegar la actividad de realizar auditorías internas en lo referente a procesos, productos y maquinaria utilizada a los cargos auditores.

Se recomienda al cargo de auxiliar de limpieza no realizar la actividad de reaprovisionamiento de los insumos para la cafetería, así como tampoco la actividad de compras de los insumos necesarios para las actividades sociales que el Departamento de Talento Humano realice, ya que están actividades de compras se encuentras dentro de las funciones que realiza el cargo de mensajero.

En caso de cambios como crear o eliminar un cargo es importante que también se actualice el manual, esto como recomendación se debería hace cada 2 años dependiendo de los cambios que se realizaron en el periodo.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2013, pág 309). *Dirección estratégica de recursos humanos.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.

Atalaya Pisco, M. (2013). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología-Año III No.5*, 60.

Ayala, J. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial.* Obtenido de http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Textos/RECURSOSHUMANOSYRESPONSABILIDADSOCIALEMPRESARIA.htm

Cantera López, J. (10 de marzo de 2015, pág 71). *Satisfacción Laboral*. Recuperado de www.mtas.es/Insht/ntp/vigencia.htm

Chiavenato, I. (2012, pág 243). *Administración de recursos Humanos. En I. Chavenato, Administración de recursos Humanos.*

Chiavenato, I. A. (2012). *Gestión Del Talento Humano.* Colombia: Ed.MacGraw Hill.

Ecuador Legal. (2014). *Ministerio de relaciones laborales*. Obtenido de Trámites: http://tramites.ecuadorlegalonline.com/trabajo/ministerio-de-relaciones-laborales/aprobacion-de-estatutos-y-registro-de-una-organizacion-laboral/

Garcia, D. (Julio de 2015). *Satisfacción laboral* . Recuperado de www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

Gestiopolis. (2012). *Recursos: Documentos*. Recuperado de www.gestiopolis.com / Recursos / documentos / fulldocs / GER / yeculcu.htm

Hill, B. (2015). *Importancia de una buena estructura organizacional*. Obtenido de http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html

IGM-Ley de transparencia. (2013). *NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS.* Recuperado de http://www.igm.gob.ec/work/files/adela.camacho/comunicacion_2013/ley_transparencia/normas_control_interno.pdf

King Nuñez, K. (2013). *Comunicación organizacional*. Obtenido de http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/

Márquez, M. (8 de Marzo de 2013). *Satisfacción Laboral.* México. Recuperado de www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/satisfacción Laboral/.

Maza, J. (2012). *Iimportancia del diseno organizacional*. Recuperado de Gráfico estructural del diseño: http://jianethm.blogspot.com/2011/05/importancia-del-diseno-organizacional.html

Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. (2013). *talento humano*. Obtenido de http://www.conocimiento.gob.ec/areas-prioritarias-de-estudio-de-las-becas-de-la-senescyt/

Mora Vanegas, C. (11 de noviembre de 2015, págs 1-2). *El portal del administrador*. Obtenido de http://el-portal-del-administrador.lacoctelera.net/post/2011/11/20/comunicaci-n-organizacional-el-comportamiento-organizacional

Murillo, G. (2014). *Estrategia empresarial.* Madrid.

Ortiz, S., & Cruz, G. (2012). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral.*

Paredes & Asociados. (2016). *Administración de Recursos humanos: MPC*. Obtenido de http://www.alfredoparedesyasociados.com/

Pérez, B., & Fidalgo, M. (10 de marzo de 2012). *Satisfacción Laboral:Escala general de satisfacción.* Colombia.

Psicologia y Empresa. (Diciembre de 2015). *El talento humano y las competencias*. Obtenido de http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html

Robbins, S. (2013). *Desarrollo Organizacional.*

Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Education.

Universidad Champagnat. (2012,pág. 6). *Recursos Humanos: "Clima Laboral"*. Recuperado de www.uch.edu.ar / rrhh / RecursosHumanos / ClimaLaboral / ClimaLaboral.doc 22 /

Varona Madrid, F. (2014). *Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense.* Estados Unidos: San José State University, Department of Communication Studies.Villegas, P. (2013, pág 84). *Crecer Empresarial.*

ANEXOS

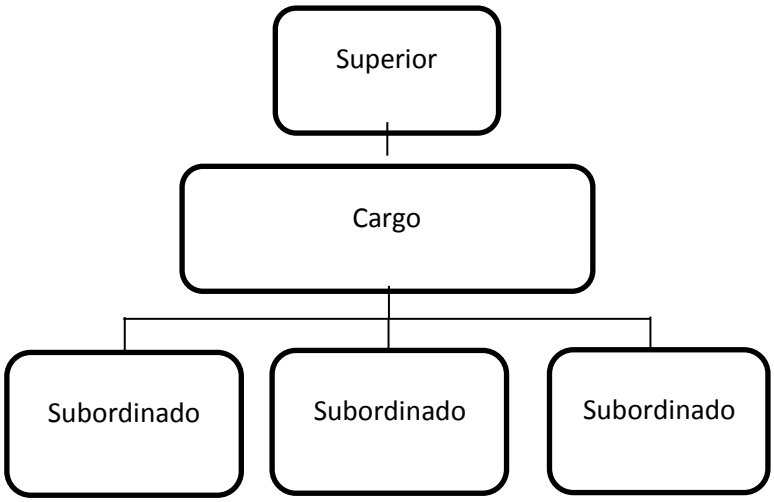
METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

ANEXO 1. HERRAMIENTA EN BLANCO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	
Puesto Superior Inmediato:	
Departamento:	
Fecha:	

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



III. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES (ANEXO 1)

- Recuerde utilizar verbos en infinitivo (terminados en ar, er, ir).
- Procure describir las actividades con detalle de lo contrario puede existir confusión con las actividades realizadas para otros cargos.

- Recuerde y describa lo más importante de su puesto de trabajo.

Recuerde la fórmula CE * CM + F

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

IV. DESTREZAS Y COMPETENCIAS

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESCENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
Unidad o Departamento:				
Nombre del cargo:				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	**Conocimientos académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)**	**PCD**	**Destrezas requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2**	**Otras competencias (Aptitudes-Rasgos) VER ANEXO 3**

V. GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique".
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	X	Orden de prioridad	Especifique	Requerimiento
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, prioridades de la institución				1 2 3
Naturaleza del área/departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área				1 2 3
Mercado/entorno	Conocimiento del mercado y del entorno donde se desenvuelve el negocio				1 2 3
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución				1 2 3
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución				1 2 3
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos y/o externos relevantes la trabajo				1 2 3
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución				1 2 3
Proveedores/contratistas	Conocimiento de los proveedores/contratistas de la institución				1 2 3
Otros grupos	Conocimiento de personas/grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.				1 2 3
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				1 2 3
Otros conocimientos informativos					1 2 3

VI. PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación
- Si es aplicable al puesto, en la columna "¿Aplica?" marque con una (X)
- En la columna "Especifique", determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza "Manejar programas informáticos", en la columna "Especifique", (programas externos) deberá escribir: "Ms Office, Project, Visio, etc.)
- Si se aplican programas internos escribirá los programas que han sido creados por la empresa o que son exclusivos de la misma.
- La columna de requerimiento se completará en el siguiente paso.

Destrezas especificas	¿Aplica?	Especifique			Requerimientos
Manejar programas informáticos		(Programas internos)			1 2 3
		1			
		2			
		3			
		4			
		(Programas externos)			1 2 3
		1			
		2			
		3			
		4			
Manejo de idiomas (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma: Ingles			1 2 3
			Alto	Medio	
		Hablado:			
		Escrito:			
		Leído:			
		Idioma:			1 2 3
			Alto	Medio	
		Hablado:			
		Escrito:			
		Leído:			
Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros					1 2 3
Operar equipos y/o herramientas especiales					1 2 3
Otras destrezas especificas					1 2 3

VII. ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Usted como experto del puesto, identifique que conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuales deben tener o conocer antes de ingresar en la organización. Debe calificar cada uno de los conocimientos con la siguiente escala

1 = durante el desempeño del puesto (la organización da capacitación)
2 = antes y durante el desempeño del puesto
3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

	Transcriba los conocimientos académicos	**Señale**	**Transcriba las destrezas**	**Señale**
1		1 2 3		1 2 3
2		1 2 3		1 2 3
3		1 2 3		1 2 3
4		1 2 3		1 2 3
5		1 2 3		1 2 3

VIII. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

IX. ESTABLEZCA LA EDUCACIÓN ACADÉMICA FORMAL Y CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO.

Nivel de Educación Formal	**¿Aplica?**	**Años de estudio (especifique)**	**Titulo (Especifique)**	**Área Académica de Especialización (Especifique)**
Título de primer nivel (Secundaria Completa)				
Título de segundo nivel (tecnología, carrera técnica o carrera universitaria incompleta)				
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)				
Título de cuarto nivel (posgrados diplomados, especialización, maestría, doctorado)				

Capacitación adicional (Cursos, calificaciones, seminarios, talleres, otros)						
Materia/ Tema	**número de horas (marque con una x)**					
	8	**20**	**40**	**80**	**120**	**Otros**

X. ESTABLECER REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

Experiencia necesaria para ocupar el cargo (marque con una X)

( )	Experiencia en instituciones similares		
( )	Experiencia en cargos similares		
( )	Experiencia interna en otros cargos		

Años de experiencia para el puesto

( )	Menos de 1 año		( )	Entre 5 - 7 años
( )	Entre 1 - 2 años		( )	Entre 8 - 10 años
( )	Entre 2 - 4 años		( )	Entre 11 - 15 o más años

ANEXO DE LA HERRAMIENTA

ANEXO 1

METODOLOGÍA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESCENCIALES

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos, procesos y grupos ocupacionales, etc.; donde:

F= Frecuencia **CE=** Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM= Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Factores/ Definición	**Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta**
✓ **Frecuencia:** Cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
✓ **Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada:** qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
✓ **Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad:** se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	Que tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: Requiere el desempeño el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Gradación de los Factores

Grado	**Frecuencia**	**Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada**	**Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad**
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Bajo complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, Trimestral, Semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

ANEXO 2

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Definición de destrezas: las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

DESTREZAS	DEFINICION
DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACTUAR CON DATOS (D)	

comprensión lectora (D)	comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo
escritura (D)	comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas
destreza científica (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas
aprendizaje activo (D)	trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias
estrategias de aprendizaje (D)	utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas
pensamiento crítico (D)	utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proporciones
recopilación de información (D)	conocer como localizar e identificar información esencial
organización de la información (D)	encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información
síntesis / reorganización (D)	reorganización de información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas
generación de ideas (D)	generar varias formas o alternativas para solucionar problemas
evaluación de ideas (D)	evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación
planificación (D)	desarrollar estrategias área llevar a cabo una idea
evaluación de soluciones (D)	observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas

pensamiento conceptual (D)	aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos
pensamiento analítico (D)	analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones causas efecto, etc.
formular una visión (D)	desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales
percepción de sistemas y entornos (D)	determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán
identificar consecuencias (D)	determinar consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades
identificación de causas fundamentales (D)	identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional
juicio y toma de decisiones (D)	valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial
evaluación de sistemas organizacionales (D)	observar diferentes indicadores de rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta sus exactitud
organización de sistemas (D)	diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo
manejo de tiempo (D)	manejar el propio tiempo y el de los demás
manejo de recursos financieros (D)	determinar cómo debe ganarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos

DESTREZAS	**DEFINICION**
DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACTUAR CON PERSONAS (P)	

escucha activa (P)	escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas
hablado (P)	hablar con los demás de manera clara y comprensiva
percepción social / empatía (P)	darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera
trabajo en equipo (P)	cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
persuasión (P)	persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente
negociación (P)	reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos

instrucción (P)	enseñar a otros como realizar alguna tarea
orientación de servicio (P)	buscar activamente la manera de ayudar a los demás
construcción de relaciones (P)	establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave para el logro de metas
asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amanezca el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones
orientación / asesoramiento (P)	ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones
manejo de recursos humanos (P)	motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajar e identificar los mejores para la realización de un trabajo

DESTREZAS	**DEFINICION**
DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACTUAR CON COSAS (C)	

análisis de operaciones (C)	analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño
diseño de tecnologías (C)	generar o adaptar equipos y tecnologías para atender las necesidades del usuario
selección de quipo (C)	determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo
instalación (C)	instalación equipos, maquinarias, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas
comprobación (C)	conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente
control de operaciones (C)	observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una maquinan o equipo funciona correctamente
operación y control (C)	controlar la operación de equipos o sistemas
inspección de productos (C)	inspeccionar y evaluar la calidad de los productos
mantenimiento de equipos (C)	ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y que tipo de mantenimiento es requerido
detención de equipos (C)	determinar que causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto

reparación (C)	reparar maquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias
manejo de recursos materiales (C)	obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos

DESTREZAS	DEFINICION
DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACCION MIXTA	

Monitoreo y control (P,C,D)	evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo
identificación de problemas (P,D,C)	identificar la naturaleza de un problema
programación (D,C)	elaborar programas de computación para varios propósitos

ANEXO 3

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS.

Diccionario de capacidades (Otras Competencias)

Definición de capacidad: Las capacidades son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades. Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhiben cierto grado de estabilidad en periodos más o menos largos de tiempo. No obstante si es posible que las capacidades se desarrollen si son requeridas de manera constante por varias situaciones laborales.

Capacidades	Definición operacional
1. Comprensión Oral	Capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral
2. Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita
3. Expresión Oral	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender
4. Expresión Escrita	La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan

5. Fluidez de ideas	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas
6. Originalidad	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dadas; desarrollar formas creativas de resolver un problema
7. Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo
8. Razonamiento deductivo	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucras decidir si la respuesta tiene sentido
9. Razonamiento inductivo	La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas especificas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica de por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre si
10. Ordenar información	La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas.
11. Flexibilidad Categorial	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga como agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.
12. Razonamiento matemático	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.
13. Facilidad numérica	La capacidad de sumar, restar multiplicar o dividir rápida y correctamente.

14. Memoriza4	La capacidad de recordar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos
15. Velocidad de clausura	La capacidad de dar sentido de manera rápida a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.
16. Flexibilidad de clausura}	La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que está oculto en otro material.
17. Velocidad perceptual	La capacidad de comparar de forma rápida y exacta letras, números, objetos, cuadros o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.
18. orientación espacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entrono, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
19. Visualización	La capacidad de imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas
20. Atención selectiva	la capacidad de concretarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un periodo de tiempo en un ambiente con estímulos variados
21. Repartición temporal	La capacidad de cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna (tales como sonidos, conversaciones u otras fuentes)
22. Firmeza brazo-mano	La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo y la mano en una misma posición
23. Destreza manual	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el

	brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
24. Destreza dactilar	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados, precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños
25. Control de precisión	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una maquina o vehículo a una posición exacta
26. Coordinación de extremidades	La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo dos brazos, dos piernas o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.
27. Orientación de respuesta	La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.). Incluye la velocidad con que se da la respuesta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.
28. Control de rapidez	La capacidad de ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en un continuo movimiento
29. Tiempo de reacción	La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.
30. Velocidad dedos-muñecas	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.
31. Velocidad de los movimientos de los miembros	La capacidad de mover rápidamente brazos y piernas.
32. Fuerza estática	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantarte, empujar, halar o acarrear objetos.

33. Fuerza explosiva	La capacidad de ejercer periodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.
34. Fuerza dinámica	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular
35. Fuerza del tronco	La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte de cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse
36. Flexibilidad de extensión	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
37. Flexibilidad dinámica	La capacidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
38. Coordinación gruesa del cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento.
39. Equilibrio grueso del cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
40. Vigor	La capacidad de ejercitarse por un periodo de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.
41. Visión cercana	Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros)
42. Visión lejana	La capacidad de ver detalles a gran distancia.
43. Visión cromática	La capacidad de relacionar o detectar diferencia entre colores, incluyendo sombras de colores y brillo
44. Visión nocturna	La capacidad de mirar bajo condiciones de poca luz.
45. Visión periférica	La capacidad de mirar objetos u objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia adelante.
46. Percepción de la profundidad	La capacidad de juzgar cual de varios objetos está más cerca o más

	lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador.
47. Sensibilidad la resplandor	La capacidad de ver objetos bajo el efecto de resplandor o brillo de luz
48. Sensibilidad auditiva	La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
49. Atención en auditorios	La capacidad de enfocar o escuchar una simple fuente de información del público, en presencia de otros sonidos que distraigan.
50. Localización de sonidos	La capacidad de decir de donde proviene un sonido.
51. Reconocimiento del discurso	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona

ANEXO 2. CARTA DE APROBACION DEL MANUAL ORGANICO FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA INDALUM S.A

Cuenca, 24 de mayo de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Cpa. Narcisa Lazo Torres, Apoderada del Representante Legal de la empresa Indalum S.A., autorizo los estudiantes **Gabriela Lucia Garate Andrade y Pedro Andres Alvarez Rodas** de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará a los estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente

Cpa. Narcisa Lazo T.
Apoderada del Representante Legal

INDALUM

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

C E R T I F I C A:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 05 de julio de 2017, conoció la petición de los estudiantes **PEDRO ANDRES ALVAREZ RODAS** con código 48349 y **GABRIELA LUCIA GARATE ANDRADE** con código 62760, quienes tienen aprobado más del 80% de créditos de su malla curricular, y que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"ELABORACION DEL MANUAL ORGANICO FUNCIONAL PARA LA EMPRESA INDALUM S.A.",** previa a la obtención del título Ingeniera/o Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Directora** a la ingeniera **María Isabel Artega Ortíz** en reemplazo del ingeniero Jaime Vélez Arízaga y como miembros del Tribunal Examinador al economista Gianni Salamea Alvear e ingeniero Edmundo Alvarez Idrovo. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **05 de enero de 2018**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, julio 06 de 2017

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

rccr.-

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"ELABORACION DEL MANUAL ORGANICO FUNCIONAL PARA LA EMPRESA INDALUM S.A."** presentado por los estudiantes Pedro Andrés Alvarez Rodas con código 48349 y Gabriela Lucía Gárate Andrade con código 62760, previa a la obtención del grado de Ingeniero/a Comercial, para el Lunes, 26 de junio de 2017 a las 18:20 en la Sala Adrián Domínguez.

Cuenca, 21 de junio de 2017

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Jaime Vélez Arízaga ....

Ing. María Arteaga Ortiz ....

Eco. Edmundo Alvarez Idrovo ....

Cambio OK.
22-06-17

REGISTRO DE LA UNIDAD DE TITULACION ESPECIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 20-06-2017

Estudiante: ALVAREZ RODAS PEDRO ANDRES Y GARATE ANDRADE GABRIELA LUCIA

Lugar de Almacenamiento	Retención	Disposición Final
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros	3 años	Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 19 de junio de 2017
Oficio: EA-1273-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Álvarez Rodas Pedro Andrés** con código **48349**, y **Gárate Andrade Gabriela Lucía** con código **62760**, tema: **"ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA EMPRESA INDALUM S.A"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director:	Ing. Velez Arízaga Jaime Teodoro
Tribunal sugerido:	Ing. Arteaga Ortiz María Isabel Psc. Alvarez Idrovo Álvaro Edmundo

Atentamente,

ECO. ANDREA FREIRE PESÁNTEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

t. Nombre del estudiante: Pedro Andrés Alvarez Rodas y Gabriela Lucía Gárate Andrade
u. Código: 48349 y 62760 respectivamente
v. Director sugerido: Ing. Jaime Vélez Arízaga
w. Codirector (opcional): _____
x. Tribunal: Psc. María Isabel Arteaga Ortíz y Eco. Edmundo Alvarez Idrovo
   i. Título propuesto: "ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA EMPRESA INDALUM S.A."
   ii. Aceptado sin modificaciones _____
   iii. Aceptado con las siguientes modificaciones:

-> Reestructurar la problemática enfocándole a la empresa.
-> Establecer la herramienta que van a utilizar para el levantamiento de información. Metodología.

   iv. No aceptado
   1. Justificación:

_____
_____
_____

Tribunal

.....		.....
Ing. Jaime Vélez Arízaga	Psic. María Isabel Arteaga Ortiz	Eco. Edmundo Alvarez Idrovo
.....	.....	.....
Sr. Pedro Andrés Alvarez Rdoas	Srta. Gabriela Lucía Gárate Andrade	Dra. Jenny Ríos Coello Secretaria de la Facultad

Fecha de sustentación: **Lunes, 26 de junio de 2017 a las 18h20 en la Sala Adrián Domínguez**

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1.7 Nombre del estudiante: Pedro Andrés Alvarez Rodas y Gabriela Lucía Gárate Andrade
1.1.2 Código : 48349 y 62760 respectivamente
1.8 Director sugerido: Ing. Jaime Vélez Arízaga
1.9 Codirector (opcional):
1.10 Título propuesto: "ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA EMPRESA INDALUM S.A."
1.11 Revisores (tribunal): Psc. María Arteaga Ortíz y Eco. Edumundo Alvarez Idrovo
1.12 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación	✓	
15. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
16. ¿Tiene relevancia profesional y social?		
Objetivo general		
17. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
18. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
19. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
20. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
21. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
22. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
23. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
24. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
25. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
26. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
27. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
28. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

Ing. Jaime Vélez Arízaga

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

Eco. Edmundo Alvarez Idrovo

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Escuela Administración de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

Lugar de Almacenamiento	Retención	Disposición Final
F: Archivo Secretaría de la Facultad	5 años	Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 12 de junio de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros **Pedro Andrés Álvarez Rodas** con C.I. **0105201008**, código estudiantil **48349** y **Gabriela Lucia Garate Andrade** con C.I. **0105715981**, código estudiantil **62760**; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"Elaboración del manual orgánico funcional para la empresa INDALUM S.A."** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Pedro Andrés Álvarez Rodas

Gabriela Lucia Garate Andrade

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas

Edición autorizada de 5.000 ejemplares
Del 798.501 al 803.500
Nº 0800522

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

C E R T I F I C A:

Que, la Señorita **Gabriela Lucía Garate Andrade** registrada con código **62760** estudiante de la Escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de su Pensum de estudios.

Que, la Señorita **Gabriela Lucía Garate Andrade** le falta únicamente aprobar la pasantía para finalizar sus estudios.

Cuenca, 25 de Mayo de 2017

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho 157401
vcf.-

Edición autorizada de 10.000 ejemplares
Del 788.501 al 798.500
Nº 079655

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

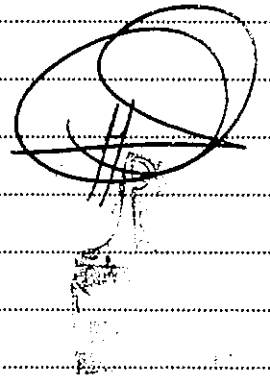
DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

C E R T I F I C A:

Que, el señor **Pedro Andrés Álvarez Rodas**, con código 48349, alumno de la Escuela de Administración de Empresas, tiene aprobado más del 80% de créditos de su malla curricular.

Que, el señor **Pedro Andrés Álvarez Rodas**, se encuentra matriculado en la materia de METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, para el período Marzo-Julio / 2017.

Cuenca, Junio 1 de 2017



Derecho No. 0157670

rgp.-

Edición autorizada de 10.000 ejemplares
Del 788.501 al 798.500
Nº 0787600

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 14 de junio de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Ing. Jaime Vélez** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, **"Elaboración del manual orgánico funcional para la empresa INDALUM S.A "**, realizado por los estudiantes **Pedro Andrés Álvarez Rodas** , con código estudiantil **48349** y **Gabriela Lucia Garate Andrade** , con código estudiantil **62760,** protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Ing. Jaime Teodoro Vélez Arizaga

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

"Elaboración del manual orgánico funcional para la empresa Indalum S.A"

Nombres de Estudiantes:

Pedro Andrés Álvarez Rodas

Gabriela Lucía Garate Andrade

Director sugerido:

Ing. Jaime Teodoro Vélez Arizaga

Cuenca - Ecuador

2017

Edición autorizada de 5.000 ejemplares
Del 798.501 al 803.500
Nº 0801498

1. Datos Generales

1.1. Nombres de los estudiantes

Pedro Andrés Álvarez Rodas – Gabriela Lucia Gárate Andrade

1.1.1. Códigos

ua048349 – ua062760

1.1.2. Contacto estudiante 1

Pedro Andrés Álvarez Rodas

Teléfono: 074075508

Celular: 0999067435

Correo Electrónico: pedro_539@hotmail.com

1.1.3. Contacto estudiante 2

Gabriela Lucia Garate Andrade

Teléfono: 072807573

Celular: 0998272154

Correo Electrónico: gabi.garate13@outlook.es

1.2. Director Sugerido: Jaime Teodoro Vélez Arizaga. Ingeniero

1.2.1. Contacto

Celular: 0993170136

Correo Electrónico: jvelez@uazuay.edu.ec

1.3. Asesor Metodológico: Guevara Toledo Carlos. Doctor

1.4. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

1.4.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.4.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.5. Área de Estudio:

Talento Humano

1.6. Título Propuesto:

"Elaboración del manual orgánico funcional para la empresa Indalum S.A"

1.7. Subtítulo:

Ninguno

1.8. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Esta investigación está motivada, en presentar una herramienta clave y útil para la empresa Indalum S.A, la cual será utilizada al momento de contratar y reestructurar departamentos, escogiendo a los mejores postulantes para cada uno de los cargos y que estos se adapten al perfil propuesto en el manual orgánico funcional, de esta manera tanto el departamento de Recursos Humanos como la empresa en general tendrá un documento aprobado por la dirección en el cual basarse al momento de tomar una decisión. Es clave que la gestión del talento humano este documentado y esté al alcance de todos los departamentos que conforman la empresa así los colaboradores tendrán objetivos, actividades, responsabilidades y metas claras dentro de la organización.

Edición autorizada de 5.000 ejemplares
Del 798 501 al 803.500 Nº 0801497

2.2. Problemática

Indalum S.A es una empresa que ha estado en el mercado local, dedicándose a la elaboración de utensilios de cocina en aluminio no dañinos. A lo largo de los años Indalum ha crecido y ampliado su portafolio de productos por lo que se ha ido incrementando el número de colaboradores.

Una debilidad que han notado los directivos es, que sus contrataciones tardan mucho ya que no tienen clara que actividades y que perfil debe tener el empleado, esto demora el proceso de contratación y se pierden recursos y tiempo. Otro punto negativo es que en la fábrica cuenta con un alto nivel rotativo de obreros ya que no son diestros en las diferentes actividades que se les son asignadas por lo que el colaborador se desmotiva y renuncia al poco tiempo. El departamento de Talento Humano no tiene un documento que les ayude a realizar una selección de candidatos para un cargo o una reestructuración de cargos rápida y esto implica malas contrataciones, desmotivación, despidos y gastos.

Es importante para Indalum S.A contar con una herramienta fácil de utilizar, de esta manera todas las decisiones que tomen la gerencia y directivos serán claras y rápidas. Lo que proponemos en este trabajo de titularización es elaborar un manual que indique toda la estructura de la empresa y especifique cada uno de los cargos, para así crear un perfil del colaborador y les sea fácil contratar al personal y definir las funciones de cada empleado con exactitud.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Desarrollar un manual orgánico funcional para la empresa Indalum S.A aportara al crecimiento institucional de la organización?

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

2.4. Resumen

Un manual orgánico funcional (MOF), permite a la empresa seleccionar al personal o postulante más idóneo, para cada uno de los cargos y actividades descritos, es un documento formal que ayudara a la directiva a tomar decisiones rápidas y eficientes, al momento de contratar o reestructurar internamente la organización y también ayudara a controlar las actividades desempeñadas por los colaboradores.

Esta herramienta evitará despidos o malos cambios en el personal por falta de aptitud o mal desempeño de los colaboradores, lo que evitara costos de capacitación innecesarios para la empresa.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Administración

A lo largo del tiempo las empresas han ido evolucionando a la par con la sociedad, el ser humano cada vez va adquiriendo responsabilidades en un mundo más globalizado y sistemático, pero siempre siendo parte fundamental de las organizaciones y de esta manera dan vida a las actividades cotidianas. El talento humano inyecta innovación, ideas, sentido de liderazgo e incluso errores, es por esta razón que es responsabilidad de toda la organización mantener motivado y capacitado a su talento humano ya que este será responsable de la permanencia de la empresa a lo largo de los años. Las organizaciones cada vez se preocupan más por crear una cultura organizacional que se adapte a las necesidades y satisfacción de sus empleados, es por esta razón que la misión, visión, valores, metas, jerarquía, entre otros atributos de la empresa, deben ser los pilares de la organización.

Edición autorizada de 5 000 ejemplares
Del 798 501 al 803 500
Nº 0801496

Según Idalberto Chiavenato (2016)" Administración viene del latin *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir que presta un servicio a otro". (p.10)

La administración funciona a lo largo de todos los niveles jerárquicos en la empresa y es importante que cada colaborador tenga claro las metas a las que la empresa quiere llegar, es por esta razón que la administración basa sus actividades en:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Talento Humano

Cada día las relaciones humanas y la individualidad de cada ser humano se inmiscuyen más en el entorno laboral, es por esta razón que existen varias teorías sobre la evolución de las relaciones humanas laborales y cómo los directivos se preocupan más por crear lazos entre el colaborador y la empresa.

> *La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evolución y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, por que participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.* (Leonard Goldstein, Timothy Nolan y J.William Pfeiffer, Applied Strategic Planning, 1993, p.8)

Es indispensable que los colaboradores participen de las diferentes actividades de la empresa ya sea dando una opinión o una idea sobre un puesto de trabajo, como ahorrar

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

tiempos en los procesos, un nuevo plan de incentivos, etc. Para ello la dirección deberá ser abierta y dejar que los colaboradores den soluciones a problemas cotidianos, de esta manera la gestión de talento humano no solo será responsabilidad del departamento de recursos humanos sino de toda la organización.

La administración del talento humano de una organización, se basa en:

- Integrar a los colaboradores y sus capacidades
- Crear una cultura organizacional sólida y participativa
- Trabajar con sinergia en cada una de sus actividades
- Motivar e incentivar el trabajo bien logrado
- Medir el desempeño
- Socializar y fomentar el desarrollo humano dentro de la organización
- Crear competitividad y buenas relaciones empresa- empleado.

Objetivos del talento humano

Según Idalberto Chiavenato (2009) la administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
2. Proporcionar competitividad a la organización
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas
4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
6. Administrar e impulsar el cambio
7. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsable
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo (p.11)

Edición autorizada de 5.000 ejemplares
Del 795 501 al 800 500
N° 0801495

Manual orgánico funcional (MOF)

Un manual orgánico funcional es una herramienta que permite a la empresa agilitar y automatizar diferentes procesos internos, de tal manera que las decisiones de la gerencia sean rápidas y precisas ya sea al momento de reestructurar un departamento o contratar a nuevos colaboradores. El MOF mostrará claramente la realidad organizacional y funcional de la empresa, como de igual manera indicará las responsabilidades y actividades de cada uno de los cargos basándose en un organigrama, misión, visión y valores. Se especificarán habilidades y aptitudes que debe tener cada uno de los colaboradores para desempeñar las actividades asignadas.

Manteniendo la teoría de Martin G Álvarez Torres (2006) "Un manual se define como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cumulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones" (p.23).

Esto le permite a la empresa tener claro lo que busca al momento de contratar el personal, cuáles son las funciones que este colaborador debe desempeñar y el perfil profesional que debe cumplir.

El manual orgánico funcional ayudara a la empresa a tener una buena selección y contratación del personal y que una vez que ingresen a la compañía sepan claramente las actividades que deben realizar es por esto que el manual ayudara al colaborador a cumplir y alcanzar metas propuesta por los directivos. En el manual se basará en:

- Estructura organizacional
- Líneas de autoridad
- Control de responsabilidades
- Perfil de cada uno de los cargos

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

2.6. Hipótesis

Ninguna

2.7. Objetivo General

Desarrollar un manual orgánico funcional para la empresa Indalum S.A, entregando un documento formal que contribuya al crecimiento organizacional y al control administrativo de los recursos humanos.

2.8. Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis actual de la situación de la empresa.
2. Desarrollar la descripción de cada uno de los cargos.
3. Diseñar el perfil de puestos para cada cargo.
4. Elaborar el manual orgánico funcional para la empresa Indalum S.A

2.9. Metodología

Para la elaboración del manual orgánico funcional de la empresa Indalum S.A se realizará el levantamiento de información con una investigación de campo, donde se aplicará el formulario propuesto por Moreno Olivos el cual propone un banco de preguntas completo, que el colaborador deberá llenar con los conocimientos que tenga sobre el cargo, el formulario se aplicara a 2 personas por cargo, el formulario será aplicado tanto a empleados de planta como obreros.

Se verificará y validará la información obtenida conjuntamente con las personas responsables de cada departamento, los cuales nos indicaran los cambios o información faltante en el proceso. Con la información aprobada se elaborará el manual orgánico funcional propuesto para la empresa Indalum S.A.

Edición autorizada de 5.000 ejemplares
Del 798.501 al 803.500
Nº 0801494

2.10. Alcances y resultados esperados

Al final del este trabajo de titulación se entregará un manual aprobado por los directivos de la empresa. Donde se describa cada uno de los cargos que existen en la organización, detallando las actividades a realizar por los colaboradores, líneas de autoridad, control de responsabilidades, perfil de cargos, formación académica y habilidades.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Papelería e impresiones	80	Presentación de avances, anillados, copias
Transporte	100	Costo de mantenimiento del vehículo por movilizaciones
Comunicación	30	Llamadas, internet y demás para las actividades de investigación
Otros	70	Otros gastos en los que se pueda incurrir
Empastado final	40	Entrega de la tesis final
TOTAL	**320**	

2.13. Financiamiento

Recursos propios

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Empresa

1.1.Reseña histórica

1.2.Misión, visión, valores

1.3.Organigrama

Capítulo 2. Descripción de cargos

Identificación del cargo

2.1.Propósito general del cargo

2.2.Organigrama y línea de reportes del cargo

2.3.Finalidades del cargo

2.4.Naturaleza y alcance

2.5.Dimensiones

Capítulo 3. Perfil de cargo

3.1.Requisitos profesionales

3.2.Requisitos intelectuales

3.3.Actitudes

3.4.Competencias

Capítulo 4. Elaboración del manual orgánico funcional

4.1.Concepto de manual orgánico funcional

4.2.Objetivos del manual orgánico funcional

4.3.Presentación del manual orgánico funcional propuesto

Conclusiones

Edición autorizada de 5.000 ejemplares
Del 798.501 al 803.500
Nº 0801493

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	**Actividad**	**Resultado esperado**	**Tiempo (semanas)**
Realizar un análisis actual de la situación de la empresa	Se entrevistará a los directivos de la compañía	Conocer a profundidad la empresa	1 semana
Desarrollar la descripción de cada uno de los cargos	Se analizará y deseribirá cada uno de los cargo	Determinar las principales obligaciones y responsabilidades adquiridas en cada puesto	7 semanas
Diseñar el perfil de puestos para cada cargo	Se definirá los requisitos tanto intelectuales como profesionales de cada cargo	Identificar las actitudes y aptitudes que debe colaborador debe tener para cada uno de los cargos	8 semanas
Elaborar el manual orgánico funcional para la empresa	Desarrollo del manual orgánico funcional.	Entregar una herramienta útil para los directivos y el	8 semanas

INDALUM S.A.	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	departamento de recursos humanos.	
TOTAL			**25 semanas**

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Novena Edición

Idalberto Chiavenato (2011) *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill
Idalberto Chiavenato (2009) *Gestion del Talento Humano*. McGraw Hill
Martín G. Álvarez Torres (2006) *Manual para elaboración de manuales de políticas y procedimiento.*
https://books.google.com.ec/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&dq=administracion+martin+g+alvarez&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjPntD19bvTAhXMQyYKHVIhCWQQ6AEIIjAA#v=onepage&q=administracion%20martin%20g%20alvarez&f=false

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

Pedro Andrés Álvarez Rodas Gabriela Lucia Gárate Andrade

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Ing. Jaime Teodoro Vélez Arizaga

2.20. Fecha de entrega

29 de junio de 2017

Edición autorizada de 5.000 ejemplares
Del 798.501 al 803.500 Nº 0801492

Cuenca, 29 Junio de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Ing. Jaime Teodoro Vélez Arizaga** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Elaboración del manual orgánico funcional para la empresa INDALUM S.A "**, realizado por el estudiante **Pedro Andrés Álvarez Rodas** , con código estudiantil **48349** y **Gabriela Lucia Garate Andrade** , con código estudiantil **62760**. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Ing. Jaime Teodoro Vélez Arizaga

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Cuenca, 5 de Enero de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado y aprobado el Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **""Elaboración de un manual orgánico funcional para la empresa INDALUM S.A""**, realizado por los estudiantes **Álvarez Rodas Pedro Andrés con código 48349 y Gárate Andrade Gabriela Lucia con código 62760**, Al cual le asigno la calificación de 20 sobre 20 puntos.

El contenido del trabajo de titulación fue analizado con la herramienta anti plagio denominada URKUND, cuyo resultado fue el 7% de similitud con fuentes consultadas.

Haga clic aquí para escribir texto en caso de que se requiera justificar el resultado de URKUND

Por consiguiente, doy por aprobado el trabajo. Recomiendo continuar con el proceso de titulación.

Adjunto al presente el Reporte URKUND correspondiente.

Atentamente,

Isabel Arteaga

Nombre y Apellido del director

Edición autorizada de 10.000 ejemplares
Del 826.501 al 836.500
Nº 0830556

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	TESIS FINAL PEDRO ALVAREZ Y GABRIELA GARATE MANUAL ORGANICO FUNCIONAL INDALUM PERIODO 2017-2018 (1).docx (D34329246)
Submitted:	1/4/2018 1:41:00 AM
Submitted By:	iarteaga@uazuay.edu.ec
Significance:	7 %

Sources included in the report:

Tesis_Diego_Chica.docx (D13843078)
TESIS MAESTRIA-RUTH HIDALGO 1.docx (D14363571)
35594_1 rh.pdf (D8370824)
TODO.docx (D10983629)
https://prezi.com/z_cywg6tmjg5/introduccion-a-la-gestion-del-talento-humano/

Instances where selected sources appear:

572