



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## TÍTULO:

“PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA SOCIEDAD CIVIL “IDEA CONSULTING & SERVICES” DE LA CIUDAD DE QUITO, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PARA EL AÑO 2016”

*Tesis, previa a la obtención  
del grado de Ingeniero  
Comercial*

## AUTOR:

*Mario Guillermo Jácome Luzuriaga*

## DIRECTOR:

*Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada Mg.*

LOJA – ECUADOR

2017

## CERTIFICACIÓN

Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada Mg.

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Una vez realizado el trabajo de investigación denominado: **“PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA SOCIEDAD CIVIL, “IDEA CONSULTING & SERVICES” DE LA CIUDAD DE QUITO, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PARA EL AÑO 2016”**; realizado por el Sr. Mario Guillermo Jácome Luzuriaga, previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial; se autoriza su presentación para su evaluación a través del tribunal correspondiente.

Atentamente,

Loja, Octubre de 2017



Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada Mg.

**DIRECTOR DE TESIS**

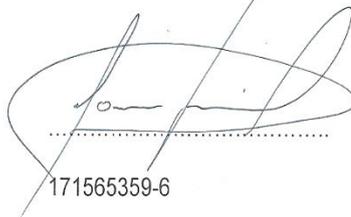
## AUTORÍA

Yo, Mario Guillermo Jácome Luzuriaga, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio institucional de la biblioteca virtual.

**Autor:** Mario Guillermo Jácome Luzuriaga

**Firma:**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Jácome', is written over a horizontal dotted line. The signature is fluid and cursive.

**Cédula:** 171565359-6

**Fecha:** Loja, octubre de 2017

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

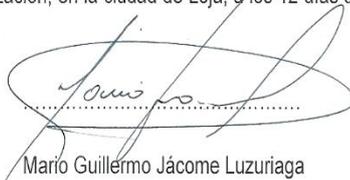
Yo, Mario Guillermo Jácome Luzuriaga, declaro ser autor de la tesis titulada: "PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA SOCIEDAD CIVIL, "IDEA CONSULTING & SERVICES" DE LA CIUDAD DE QUITO, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PARA EL AÑO 2016", como requisito para optar al grado de INGENIERO COMERCIAL: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 12 días del mes de octubre de 2017 firma el autor:

**Firma:**



**Autor:**

Mario Guillermo Jácome Luzuriaga

**Cédula:**

111565359-6

**Dirección:**

Quito-Avenida Eloy Alfaro y Calle Capri.

**Correo electrónico:**

[mariojacomeluzuriaga@hotmail.com](mailto:mariojacomeluzuriaga@hotmail.com)

**Teléfono:**

0983878787

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de tesis:**

Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada

**Tribunal de grado:**

**Presidente:**

Ing. Galo Salcedo López, Mg.

**Vocal:**

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero, Mg.

**Vocal:**

Ing. Julio Arévalo Camacho, Mg.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios, la Virgen Santa, mis padres Mario y Michita, mis hermanas Anita y Paty, mis sobrinos Pamela, Matías, Martin, y a mi novia Ibeth quienes siempre han estado a mi lado y con su apoyo y constancia me inspiraron para día tras día esforzarme superarme; y, me impulsaron hasta poder cumplir con este objetivo.

**Mario Guillermo Jácome Luzuriaga**

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi gratitud y agradecimiento a la noble Universidad Nacional, a sus autoridades y docentes quienes con su conocimiento enriquecieron mi mente y me han brindado la oportunidad de culminar mis estudios universitarios, y desarrollarme profesionalmente. De manera especial, mi gratitud y los respectivos reconocimientos al Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada Mg., e Ing. Víctor Anguisaca Guerrero, Mg quienes me han brindado su guía y apoyo para el desarrollo de la presente tesis.

**Mario Guillermo Jácome Luzuriaga**

**a. TÍTULO**

**“PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO PARA LA SOCIEDAD CIVIL, “IDEA CONSULTING & SERVICES” DE LA CIUDAD DE QUITO, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PARA EL AÑO 2016”**

## **b. RESUMEN**

El presente trabajo investigativo, tiene como objetivo proponer un sistema de gestión del talento humano para la sociedad civil “Idea Consulting & Services” de la ciudad de Quito, cantón Quito, provincia de Pichincha, para el año 2017, que propicie el desarrollo integral de la compañía, mediante el desarrollo de una cultura organizacional expresada a través de su orgánico estructural y los productos y servicios que brinde a la comunidad.

Se utilizó los métodos analítico, deductivo, inductivo, los cuales permitieron en primer lugar desarrollar el análisis organizacional de la compañía y definir el marco teórico, conceptual y referencial que permitió elaborar una propuesta acorde a las necesidades y requerimientos organizacionales. Además, se utilizaron técnicas como la observación directa, entrevista y al gerente y encuestas a los empleados de la empresa.

Previo a la elaboración de la propuesta del manual y sistema de gestión integral del talento humano, fue necesario conocer a la compañía objeto de estudio, para ello se efectuó un diagnóstico situacional de la organización, observando los principales aspectos relacionados con los antecedentes organizacionales, tanto en el campo jurídico como el administrativo. En la parte jurídica, se hace un análisis referente al

proceso legal de constitución de la Compañía; y, en la parte administrativa se observó la cultura organizacional, expresada a través de la misión, visión, valores, principios organizacionales, las estrategias y los objetivos que persigue la asociación ICS. También se analizó la estructura organizacional y funcional de la compañía, finalmente se realizó una entrevista al responsable del proyecto y encuestas a los trabajadores de la empresa, a fin de establecer la línea base (punto de partida) para la ejecución del proyecto para posteriormente realizar la propuesta.

Cabe mencionar que las conclusiones se han fundamentado en base a la investigación y a los resultados obtenidos en el desarrollo e implementación del sistema de gestión de talento humano y la generación de metodología e instrumentos técnicos (aplicativos informáticos) para la administración de los subsistemas de gestión de talento humano como son: Planeación de la gestión de talento humano, orientado a planificar las actividades presentes y futuras del talento humano; Clasificación y valoración de puestos, que permite definir perfiles de puestos acordes a las necesidades organizacionales; Selección y Reclutamiento de personal, que permite dotar a la compañía del personal idóneo; Evaluación del desempeño laboral, enfocado al control y cumplimiento de metas y objetivos de institución, puesto y persona; y, Capacitación profesional la cual busca gestionar el desarrollo del individuo dentro de la compañía, además se definieron conclusiones y recomendaciones respecto de la capacitación y mantenimiento del sistema.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to propose a human talent management system for the "Idea Consulting & Services" civil society of the city of Quito, canton Quito, province of Pichincha, for the year 2017, to promote the integral development of the company, through the development of an organizational culture expressed through its structural structure and the products and services it provides to the community.

Prior to the preparation of the manual proposal and human talent management system, it was necessary to know the company under study. A situational diagnosis of the organization was made, observing the main aspects related to the organizational history, both in the legal as the administrative field. In the legal part, an analysis is made regarding the legal process of constitution of the Company; and, in the administrative part, the organizational culture, expressed through the mission, vision, values, organizational principles, strategies and objectives pursued by the ICS association was observed. The organizational and functional structure of the company was also analyzed.

Finally, an interview was conducted with the project manager and surveys of the company's employees, in order to establish the baseline (starting point) for the execution of the project and then carry out the proposal.

The analytical, deductive and inductive methods were used, which allowed first to develop the organizational analysis of the company and to define the theoretical, conceptual and referential framework that allowed to elaborate a proposal according to the needs and organizational requirements. In addition, techniques such as direct observation, interview and the manager and surveys of company employees were used.

It should be mentioned that the conclusions are based on the research and results obtained in the development and implementation of the human talent management system and the generation of methodology and technical instruments (computer applications) for the administration of the management subsystems of human talent such as: Planning the management of human talent, oriented to plan the present and future activities of the Human Talent Unit; Classification and valuation of posts, which allows to define profiles of competitive positions according to the organizational needs; Selection and Recruitment of personnel, which allows the company to be staffed by suitable personnel; Evaluation of the work performance, focused on the control and supervision of the fulfillment of goals and objectives of institution, position and person; and, Professional training which seeks to manage the development of the individual within the company.

### c. INTRODUCCIÓN

La problemática que presenta la organización se deriva de las falencias a nivel técnico y administrativo, presentadas por su reciente creación, aunado a los problemas de índole político, económico e institucional los cuales se ven agravados por la velocidad y magnitud de los cambios provocados por las nuevas tecnologías, para ello fue necesario proponer y dotar a la organización de la normativa e instrumentos técnicos que aporten con soluciones viables a la problemática que presenta la organización. A nivel nacional existen varias compañías dedicadas a brindar servicios de consultoría, debido a la alta competencia de este mercado es necesario innovar los servicios que la organización ofrece a sus clientes y siendo su personal el principal recurso con el que la compañía cuenta, la organización ha optado por desarrollar los procesos internos de talento humano y así poder ser competitivos y proyectarse como una compañía líder en el mercado.

Los resultados del presente trabajo de investigación se muestran bajo el siguiente esquema: en el literal “a” se expone el **Título**, que hace referencia al objeto de estudio, seguido del literal “b”, que muestra un breve **Resumen** de la investigación, y en el presente literal “c” **Introducción**, que hace un recuento a los pasos desarrollados hasta la conclusión de la tesis. En el literal “d” se realiza la **Revisión de la literatura**, en la cual se expone los conceptos teóricos relacionados al

tema de investigación, seguidamente en el literal “e” se describen los **Materiales y métodos**, que fueron aplicados previo al proceso de levantamiento de información y desarrollo de la propuesta. Consecutivamente, en el correspondiente al literal “f” **Resultados**, se presenta el diagnóstico situacional de la empresa, así como la investigación realizada mediante las técnicas de encuestas y entrevista que sirvieron para la recolección de datos, dicha información permitió conocer y evaluar la situación presente de la organización y en base a estos resultados se pudo realizar la propuesta del sistema de gestión del talento humano. Posteriormente en el literal “g” se desarrolló la **Discusión**, en la que se describe la propuesta del sistema de gestión del talento humano, el cual fue diseñado mediante aplicativos informáticos modulares en los cuales se ha desarrollado la metodología a aplicar por parte de la organización; los subsistemas que forman parte del Sistema de Gestión del Talento Humano son: Planeación de la gestión del Talento Humano, Clasificación y valoración de puestos, Selección y reclutamiento de personal, Evaluación del desempeño laboral y Capacitación y desarrollo profesional. En el literal “h” **Conclusiones**, se plantea los aspectos más relevantes de la investigación, y, en el literal “i” se formulan las **Recomendaciones** en base a los aspectos evidenciados dentro del proceso de investigación y desarrollo de la tesis. Finalmente, en el literal “j” se detalla la **Bibliografía** y adjuntos en el literal “k” **Anexos** se muestran los documentos de sustento utilizados en el trabajo investigativo.

## d. REVISIÓN DE LITERATURA

### Marco referencial

#### Consultoría

La consultoría es la entidad dedicada a asesorar empresas en asuntos como técnicos y profesionales en las diferentes ciencias del conocimiento que estas lo requieran. Para Kubr Milán la consultoría se la define como *“un método para mejorar las prácticas de gestión empresarial”*, este método puede ser empleado en cualquier tipo de organización (Kubr, 2002). Otra definición que complementa al anterior concepto es la establecida por los autores Larry Greiner y Robert Metzger, quienes señalan que la consultoría se puede definir como un servicio contratado por organizaciones y proporcionado por personas calificadas que: *“...prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos y recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones”*. (Metzger Robert, Larry Greiner, 1983). La consultoría es un servicio, destinado a resolver problemas específicos que se presentan dentro de las organizaciones y que permiten dar cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **Objetivo de la consultoría empresarial**

El objetivo primordial de la contratación de servicios de consultoría es satisfacer las necesidades del cliente como resultado del proceso de intervención, en el momento que el cliente ha presentado un problema acude al consultor, quien debe identificar y exponer la causa del problema al que se debe enfrentar; formular y seleccionar la propuesta de solución adecuada (según sea el caso) para dar solución al inconveniente suscitado.

## **Tipos de consultoría**

Existen varios tipos y clasificaciones de consultoría, dependiendo del trabajo la consultoría puede dirigirse prácticamente a cualquier área o función dentro de la organización, encontrando varios campos de acción tales como: planificación estratégica, negocios, gestión del talento humano, financiera, tecnologías y sistemas de la información, legales, marketing, calidad procesos y otras más.

Se puede establecer dos tipos de consultoría, en base al oferente del servicio, por un lado, se encuentra la consultoría interna, la cual es desempeñada por un empleado que labora dentro de la empresa a tiempo completo y en condición indefinida; y, por el otro lado, está la consultoría externa la cual es desarrollada por un profesional o grupo de

profesionales externos e independientes, contratados por la empresa con la finalidad de brindar apoyo y asesoría en temas específicos durante un tiempo definido.

### **El proceso de consultoría**

*“El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinado a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal”.* (MsC Ing Luis F Álvarez López; MsC Lic. Enrique Zayas Miranda; MsC Ing Marisol Pérez Campaña, 2017). Peter Block detalla el proceso de consultoría y establece cinco fases para su ejecución: Acceso y contrato, Reunión de datos y evaluación, Información y decisión de actuar, Puesta en práctica y Ampliación, reciclaje o terminación. (Block, 2009)

1. Acceso y contrato: Esta fase se relaciona con el contrato que se desea realizar con el cliente, incluye las reuniones, presentaciones, la exposición de inconformidades del cliente, se evalúa si el consultor es la persona indicada, se exponen los resultados que el cliente espera de la intervención.

2. **Recolección de datos y evaluación:** En esta fase el consultor realiza un juicio sobre la situación del cliente e intenta estructurar el problema a resolver; se identifican los involucrados necesarios para realizar el cambio y se recolectan los datos, mediante diversas técnicas de análisis, para eventualmente determinar el problema.
3. **Información y decisión de actuar:** En esta fase se analizan los datos recolectados y se expone la información al cliente, y de alguna manera se intenta explicar la situación actual de la organización, el análisis se puede realizar con colaboración del cliente. En esta fase se hace énfasis en la relación cliente consultor y lo importante a resolver en este punto es la resistencia al cambio de las personas. El autor menciona que “algunas personas consideran esta fase como planificar”.
4. **Puesta en práctica:** En esta fase se ejecuta e implanta de lo programado, esta fase puede ser realizada por el cliente, el consultor o por ambos, lo anterior depende de lo acuerdos establecidos entre ambas partes.
5. **Ampliación, reciclaje o terminación:** En esta fase se determina si es necesario ampliar el alcance de la solución a otras áreas, también si es necesario continuar con la relación cliente-consultor y entregar los informes finales para dar por concluida la intervención.

## **Marco conceptual**

### **Compañía**

Una compañía se define como un contrato consensuado, libre y voluntario por el cual dos o más personas ponen sus bienes a disposición o como parte de la entidad, con el fin de obtener beneficios o lucro y repartirse las ganancias generadas por la actividad comercial. *“También hace referencia a aquellas sociedades o reuniones de varias personas, que además de elemento humano cuentan con otros elementos técnicos y materiales y cuyo principal objetivo radica en la obtención de utilidades o la prestación de algún servicio a la comunidad, es decir, en este caso, la palabra compañía actúa como un sinónimo del concepto de empresa”* (Santamaria, 2016).

Todas las compañías están sujetas a los reglamentos y normativa específica de la Superintendencia de Compañías, en el Ecuador según el Art. No. 2 de la Codificada Ley de Compañías publicada en Registro Oficial No. 312 de 5 de noviembre de 1999, tenemos las siguientes especies de compañías de comercio: compañía en nombre colectivo; compañía en comandita simple y dividida por acciones; compañía de responsabilidad limitada; compañía anónima; y, compañía de economía mixta, además la Ley reconoce, la compañía accidental o cuentas en participación.

### **Compañía accidental o cuentas en participación**

Se entiende por asociación, en su sentido más general, al conjunto de socios con un mismo fin u objetivo, ya sea notificar, comunicar, recibir parte de algo o algún beneficio común. La asociación en participación es un contrato por medio del cual él o los asociados, ceden dinero, bienes o servicios a la asociación, para la realización de un negocio mercantil; a cambio de la participación de la utilidad o pérdida del negocio.

### **Administración de recursos humanos**

Para Warther la administración de recursos humanos se refiere al proceso que: *“desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente”*; ante lo expuesto se puede deducir que cada rol de las personas está inmerso bajo la modalidad de administración de recursos humanos y así obtener el beneficio de uno de los factores de producción (Werther W. D.-6.-1.-1.-1., 2016).

### **Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano se entiende como la función, relacionada a al desarrollo y ejecución de los procedimientos de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación,

higiene y seguridad laboral en las organizaciones ( Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano). Desde otra perspectiva se plantea la gestión humana como un proceso estratégico, orientado a dinamizar y potencializar el capital humano orientado hacia el logro de los objetivos institucionales. Desde este enfoque se puede definir la gestión del talento humano como *“la función que se ocupa de cómo dirigir a los empleados para que la organización alcance sus objetivos”* (Bonache, Jaime; Cabrera, Ángel (directores)., 2002).

### **Administración de recursos humanos vs Gestión del talento humano**

Chiavenato, cita a Druker en un afán por interpretar el cambio a la era del conocimiento y expone definiciones como la de administración de recursos humanos misma que está cediendo su lugar a nuevos términos tales como la gestión del talento humano, señalando que: “La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.” (Duker, 1995). Este cambio de enfoque, involucra el desarrollo y bienestar personal y profesional del individuo y el impacto significativo a una cultura organizacional de una empresa (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2009).

## **Desafío de la gestión de talento humano**

Los empleados son uno de los bienes más importantes en una compañía, la razón de ser y sin duda, el impulso que éstos necesitan para cumplir sus metas y ser exitosas. Por lo tanto, gestionar el talento humano de forma correcta y eficiente es una de las actividades esenciales para alcanzar los objetivos y llevar a una empresa a figurar en los niveles más altos de competitividad para esto debemos saber **Cómo Gestionar el Talento Humano**.

## **Objetivo de la gestión del talento humano**

Para Ramírez la gestión del talento humano tiene como objetivo medir el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades del personal (Ramírez, 2006), mientras que García, Sánchez y Zapata (2008) definen la gestión del talento humano como: *“la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas...”*. (bligoo, 2016).

## **Importancia de la gestión del talento humano**

Como se había señalado, la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y normas necesarias para dirigir y administrar al personal, dentro

de estas políticas y normas están incluidas la Planeación de la gestión de TTHH, Clasificación y valoración de puestos, Selección y reclutamiento de personal, Evaluación del desempeño laboral; y, Capacitación profesional.

Es importante dado que deja a lado el sistema tradicional de administración de recursos humanos para dar paso a un nuevo enfoque de gestión integral del talento humano, aprovechando las potencialidades, capacidades, habilidades y destrezas del individuo, permitiendo así el logro de los objetivos organizacionales.

### **Talento humano**

Talento se define como las capacidad intelectual o aptitud de una persona, para Idalberto Chiavenato señala respecto al talento humano que: *“La gestión del talento humano busca descubrir, incorporar, destacar y retener a las personas que tienen un alto potencial, permite que cada trabajador desarrolle sus habilidades en función de los objetivos de la organización, beneficiándose con esta modalidad no solo la institución sino todos quienes forman parte de la misma”* (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2010). Según lo señalado por el autor, el talento humano es todo aquello que hace al ser humano competente y eficaz para desempeñarse en un puesto de trabajo cualquier oficio, siendo este el capital primordial dentro de las organizaciones, más aún en el segmento de consultoría y servicios

especializados, donde es el capital humano el único activo que puede ser valorado y generar valor dentro de la organización.

### **Sistema informático integrado de gestión del talento humano**

Un sistema está compuesto por entradas y salidas las cuales de manera concatenada dan como resultado la elaboración de un producto mismo que puede ser insumo para otro sistema y así sucesivamente hasta llegar al producto final. Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) es una plataforma desarrollada para unificar los sistemas de gestión de la organización en distintos ámbitos en uno sólo, por lo tanto, un sistema integrado de talento humano permite establecer procesos y procedimientos claves para la gestión y administración del personal, dichos sistemas, son el medio de integración y ejecución entre las políticas organizacionales y el talento humano, el sistema informático integrado de gestión de talento humano, está formado por los siguientes subsistemas:

### **Subsistemas de gestión del talento humano**

Un subsistema es parte de un macro sistema, es un conjunto de procesos interrelacionados entre sí, estos procesos permiten determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa

correspondiente. La Gestión del talento humano abarca un sin número de aspectos; sin embargo, para la presente propuesta, se desarrolló sobre la base de cinco subsistemas principales: Planeación de la gestión del talento humano, Clasificación y valoración de puestos, Selección y reclutamiento de personal, Evaluación del desempeño laboral; y, Capacitación profesional, los que a continuación se describen. *Finalmente, no se deben confundir los subsistemas de talento humanos con los subsistemas propios de la Empresa.*

### **Planeación de la gestión del talento humano**

La planificación es el primer momento del proceso administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se escogen planes y programas. Para Chiavenato la planeación del talento humano es un proceso básico de planificación a las necesidades de recursos humanos de una organización, todo plan de talento humano, para que sea eficaz debe vincularse a los procesos de gestión estratégica organizacional. El subsistema de planeación de la gestión del talento humano es el encargado controlar la provisión y demanda de personal que tendrá una organización en determinado período de tiempo. (Werther W. B., 2000); Y, además está vinculado de forma sistemática con el control de los procesos propios del área de talento humano. En tal virtud la planeación de talento humano es el proceso encargado de la ejecución y puesta en práctica lo planificado,

cumpliendo con las estrategias, sin alejarse de los objetivos organizacionales, con el fin de medir y evaluar los resultados obtenidos

### **Clasificación de Puestos**

Se denomina análisis de puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

### **Análisis ocupacional**

El Análisis Ocupacional extrae las exigencias del puesto de trabajo para definir posteriormente el perfil del trabajador en términos de aptitudes, habilidades conocimientos de técnicas específicas y ritmo de trabajo adecuado. Es importante señalar que este método de análisis emplea la categoría de ocupación como elemento central, de tal manera que cada una de ellas integra un conjunto de puestos de trabajo cuyas tareas principales son análogas y exigen aptitudes, habilidades y conocimientos similares.

## **Análisis funcional**

El análisis de funciones es una metodología que permite desarrollar las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñarse competentemente en un puesto de trabajo determinado. El Análisis Funcional manejado con propiedad resulta ser una herramienta útil y un eficaz apoyo para la detección de esas funciones productivas simples, realizables por una persona, que se han denominado elementos de competencia y que, como se ha visto, constituyen la parte técnica de una estructura para identificar competencias laborales.

## **Valoración de puestos o cargos.**

*“La valoración de puestos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada: cuyas respectivas franjas salariales, están en orden gradual de valores” (Chiavenato I. , 1995).*

De lo señalado por el autor podemos colegir que la valoración de un cargo busca dar valor al puesto mediante la aplicación de ciertos métodos de valoración ya sean estos de tipo cualitativo o cuantitativo.

## **Métodos de valoración de puestos o cargos.**

Existen dos métodos de valoración de puestos, el método cualitativo también denominado “no cuantitativo o no analítico”, el cual da lugar al establecimiento de una ordenación o clasificación de puestos; y, el método cuantitativo también denominado analítico, el cual da una valoración de los puestos con base en puntos.

### **Valoración de puestos por puntos**

Es conocido como método de evaluación por factores y puntos, creado por el estadounidense Merrill R. Lott, es uno de los métodos más utilizados de evaluación de cargos y uno de los más perfeccionados. La técnica analítica, parte del análisis de los componentes de los puestos los cuales se comparan mediante factores de evaluación. En esta técnica se asigna valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos).

### **Salud y seguridad ocupacional**

La salud ocupacional es el conjunto de normativas procesos y procedimientos destinados a la prevención, promoción y mantenimiento del bienestar físico, mental y social del o los trabajadores. Para conocer

acerca de este tema tan importante, es indispensable mencionar los principios en los que se basa la salud y seguridad ocupacional son los siguientes:

- Desarrollar y promover la salud de los trabajadores, previniendo y controlando enfermedades ocupacionales y accidentes; de esta manera eliminando los factores de riesgo de la salud y seguridad en el trabajo.
- Promover la salud y seguridad del trabajo, en su ambiente dentro de la organización.
- Incrementando la salud física, mental y social del trabajador; promoviendo y desarrollando la capacidad del colaborador, así como su desarrollo profesional y social de este.
- Conducir al colaborador a una vida social y económicamente productiva para contribuir a un su desarrollo positivo y sostenible.

### **Selección y reclutamiento de personal.**

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa; es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de

las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

### **Tipos de reclutamiento**

- Reclutamiento interno: El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser por: ascenso: (movimiento vertical), traslado: (movimiento horizontal), transferencia con Asenso: (movimiento diagonal), parentesco o amistad o propuestos por el personal. (Aguirre, 1994).
- Reclutamiento externo: El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.
- Reclutamiento mixto: El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la institución es la mezcla de los candidatos internos y externos. Puede adoptar por tres formas: reclutamiento externo seguido por el reclutamiento interno, reclutamiento interno seguido por el reclutamiento externo; y, reclutamiento externo e interno “simultáneos”.

## **Definición de competencias**

Se define a las competencias organizacionales, como el conjunto de características o rasgos de personalidad, habilidades, destrezas y comportamientos observables que una persona debe poseer al momento de ejecutar una actividad, que le permita generar un desempeño exitoso dentro de un puesto de trabajo.

## **Técnicas de selección**

- Entrevista de Selección: proceso de comunicación en el que una persona requiere de información de la otra.
- Pruebas de conocimiento: instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- Pruebas psicométricas: medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- Pruebas de personalidad: las características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen una persona de otra.
- Técnicas de simulación: pretende estudiar y analizar el modo como reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

## **Evaluación del desempeño laboral.**

Según (Byars Lloyd L., RUE, Leslie W. , 1996), la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para (Chiavenato I. , 1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. (Lynch, Harper , 1992) Plantea que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Existe también un proceso diferenciado de evaluación de personal durante la fase de inducción al puesto de trabajo o en el entrenamiento y desarrollo es aquí donde se determina, por medio del seguimiento y evaluación, el éxito o el fracaso del programa ya sea de formación, capacitación o el correcto escogimiento durante el proceso selectivo.

## Métodos de evaluación de desempeño

- Método de escala gráfica: Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: escalas gráficas continuas, escalas gráficas semicontinuas; y, escalas gráficas discontinuas.
- Método de elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. El evaluador debe escoger forzosamente entre las frases solo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de “elección forzada”.
- Método de investigación de campo: Es desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.

## **Evaluación del desempeño por competencias.**

La evaluación del desempeño basado en un enfoque por competencias tiene como objeto y ventaja facilitar la toma de decisiones dentro del área de talento humano, permite alinear organización, puesto y persona en pos del cumplimiento de objetivos y resultados, mediante esta técnica es posible analizar los puntos débiles y fuertes de cada empleado; a fin de proporcionar un feedback que permita potencializar los recursos de la organización y el mejoramiento continuo de la misma.

### **Modelo de evaluación de 360° grados**

*“Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Pueden incluir a otras personas como proveedores o clientes”* (Alles, 2008). Este modelo de gestión del talento humano, toma el nombre de 360°, porque involucra y vincula a cada miembro de la organización, clientes internos y externos, obteniendo como resultado un instrumento de rendición de cuentas, que contribuye con la mejora en la calidad de los productos y servicios y a través del a cuál se logra satisfacer las necesidades institucionales, profesionales y una nueva relación con el cliente.

## **Capacitación profesional.**

El subsistema de capacitación profesional permite examinar si las características de los individuos son las necesarias para lograr los objetivos individuales y metas de la organización; puede revelar las necesidades de formación. El objetivo principal de este subsistema es el de proporcionar las herramientas necesarias para poder detectar necesidades reales de capacitación y poder elaborar un plan específico, que permita desarrollar las competencias de los colaboradores de la Empresa.

### **Métodos de capacitación**

- **Mentoring:** Es un proceso de aprendizaje en el cual una persona con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo en competencias (mentor), ayuda, guía, enseña, y aconseja a otra (mentorizado), en el desarrollo de sus competencias y en la formación de su puesto de trabajo invirtiendo tiempo y conocimientos.
- **Rotación de puestos:** Es la asignación temporal de actividades no relacionadas con el puesto que se encuentra desempeñando, incluso pueden ser asignados a otras áreas con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.

- Asignación a grupos especiales: Estas asignaciones se dan en remplazo a las habituales responsabilidades según la descripción del puesto.
- Asignación a comités o nuevos proyectos: Se trata de la asignación de un grupo de personas a comités que tienen un propósito y además el objetivo principal es la resolución de problemas, y desarrollo de nuevos proyectos.
- Juegos Gerenciales y Role Playing: Son técnicas de simulación y dramatización que consiste en poner a personas en situaciones concretas en la cual toman decisiones individuales o grupales, con una diferencia que los juegos gerenciales se enfocan a desarrollar conocimientos mientras el role playing se orienta a desarrollar las competencias.
- Capacitación on line: Son actividades de capacitación que se realizan mediante la utilización de la tecnología, no necesitan un desplazamiento físico de las personas que van a realizar la capacitación, así como también podrán elegir el horario para la misma.
- Cursos formales de capacitación: Son cursos que realiza la organización de acuerdo a las necesidades de la misma, que van desde los clásicos cursos de capacitación hasta postgrados direccionados.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el desarrollo de la presente investigación, se requirieron los siguientes recursos:

### **Humanos**

- El autor
- Director de tesis, docente de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.
- Gerente, Consultor Líder, Socios y trabajadores de la compañía.

### **Materiales**

Los materiales utilizados en la presente investigación fueron:

- Materiales de oficina: (hojas de papel bon, esferográficos, perforadora, engrapadora, carpetas folder, sobres de manila, anillados, fotocopias).
- Equipos de oficina y computación (computadoras, impresora).
- Material didáctico (formularios, libros y textos de consulta físicos y digitales).

## **Métodos**

Para alcanzar los objetivos de la investigación, se ha utilizado los siguientes métodos y técnicas:

### **Método Analítico**

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, para luego proceder a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado para luego observar las causas, la naturaleza y los efectos del objeto investigado.

Este método se lo utilizó para el análisis de cada uno de los elementos que conforman al marco teórico del sistema de gestión del talento humano; también se analizaron los requisitos legales, características de forma y especificaciones necesarias de fondo, que permitieron desarrollar los instrumentos técnicos de gestión para los subsistemas de: Planeación de la gestión del talento humano, Clasificación y valoración de puestos, Selección y reclutamiento de personal, Evaluación del desempeño laboral; y, Capacitación profesional.

### **Método deductivo**

El método deductivo es una derivación de método científico el cual

considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Por medio de este método se puede establecer criterios a partir de principios generales de gestión del talento humano adaptándolos a la realidad y particularidad de la organización.

Este método se lo utilizó para el ajuste de la propuesta del sistema de gestión en base a los objetivos generales y específicos relacionados al objeto de estudio y para la realización del análisis de la situación actual organizacional, en donde se pudo identificar los diferentes problemas que tiene la organización y de esta manera proponer alternativas de solución

### **Método inductivo**

El método inductivo es aquel método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes en particular. Por medio de este método se pudo realizar la comprobación y el análisis de los resultados sobre la realidad institucional, permitiendo la consecución de los objetivos planteados en los resultados de la investigación realizada.

Este método se lo utilizó para realizar las conclusiones generales, el referido método aportó con el análisis y observación de los resultados sobre la realidad institucional, permitiendo la consecución de los objetivos planteados en la tesis expuesta.

## **Técnicas.**

Durante el proceso investigativo se aplicaron las siguientes técnicas para observación y recolección de información:

### **Observación directa**

Esta técnica fue utilizada para visualizar y recopilar información de los procesos que permitieron la identificación efectiva de las actividades que cumplen las diferentes áreas de la compañía.

### **Entrevista**

Es un instrumento que busca generar un diálogo favorable entre dos o más personas que tiene como finalidad recabar información a través de preguntas abiertas realizadas por el entrevistador. El proceso de recopilación de información se realizó mediante una entrevista al consultor líder de la compañía Econ. Marco Valladares Ponce, quien proporcionó la información de las necesidades y requerimientos organizacionales, en base a esta entrevista se pudo conocer la situación actual de la organización, en lo referente a su sistema organizacional, procesos y procedimientos, productos y servicios que la compañía ofrece y necesidades de la misma respecto a la administración el talento humano institucional. Esta información sirvió de soporte para el diseño del sistema

informático de gestión del talento humano, el formato de entrevista es encuentra en los anexos (Ver Anexo 2).

**Encuesta:**

Consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas de las cuales se desea obtener información necesaria para la investigación. Esta técnica de recopilación de información fue aplicada a los seis (6) trabajadores de la empresa, con la finalidad de establecer las falencias que presenta la gestión del talento humano institucional, mediante el análisis estadístico de las respuestas fue factible establecer el nivel de conocimiento de las y los trabajadores en temas relacionados a la gestión del talento humano el formato de encuesta se encuentra adjunto en los anexos (Ver Anexo 3)

En la encuesta realizada se les preguntó a las y los trabajadores respecto a temas relacionados con la aplicación de los subsistemas de gestión del talento humano en la organización, del análisis realizado se pudo establecer la poca importancia que se le estaba dando hasta el momento a la jefatura de talento humano, ya que no se había administrado de manera adecuada los procesos de planificación, selección, evaluación capacitación de personal.

## f. RESULTADOS



### **Diagnostico situacional de la empresa**

La Sociedad Civil "Idea Consulting & Services", es una empresa consultora legalmente constituida mediante registro de escritura pública No. 2015-17-01-03-P 001223 de 30 de enero de 2015, según lo dispuesto en la Codificada Ley de Compañías, publicada en Registro Oficial No. 312 de 5 de noviembre de 1999, creada con la finalidad de prestar servicios de consultoría en diferentes ramas de la ciencia, investigaciones, asesorías y consultorías en áreas sociales, administrativas, comerciales y de derecho.

### **Localización**

"Idea Consulting and Services" se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Cantón Quito, provincia de Pichincha; y, realiza intervenciones en todo lo referente a las áreas de investigación, asesoría y consultoría en temas sociales, administrativos, comerciales y de derecho a nivel nacional.

**Razón social.**

El nombre de la compañía se eligió, tomando en consideración el giro del negocio, la personalidad y la misión propia de la organización, misma que busca desarrollar ideas que generen conocimiento, es decir crear ciencia mediante la investigación y desarrollo de nuevas herramientas, técnicas procesos y procedimientos que permitan satisfacer las necesidades de la comunidad.

**Objeto social**

El objeto social de Ideas Consulting and Services es que los socios participen conjuntamente en varias actividades comerciales; según lo establecido en la Cláusula Quinta de la Escritura de Constitución la organización podrá participar principalmente: Brindar servicios y consultoría en las ramas de recursos humanos; análisis financiero, contable, auditorías en el área contable y financiera; Ofrecer el servicio de asesoría, consejería y consultoría en temas administrativos, financieros y desarrollo de competencias; En general la Sociedad estará investida de todos los poderes para realizar actos y contratos permitidos por las leyes, sean estos civiles, mercantiles, comerciales o fiduciarios; Dentro de la consecución de su objeto podrá, contraer deudas, hipotecar sus bienes, cobrar sus créditos, abrir cuentas de cualquier tipo en bancos e instituciones financieras; Para el cumplimiento de sus fines, la Compañía

podrá realizar todo tipo de actos y contratos, cualquiera sea su naturaleza; Para el cumplimiento de estos fines podrá celebrar toda clase de actos y contratos permitidos por las leyes y relacionados o no con su objeto social.

### **Base filosófica de la empresa**

La filosofía corporativa se refiere a la forma en que una empresa trabaja, la comunicación y espíritu que existe en la misma, la formación de un carácter ético y la adopción de valores que trata de transmitirles a los empleados. A fin de establecer una cultura organizacional es necesario revisar la base filosófica de la empresa, que incluye la misión, visión, objetivos, valores y de más elementos que permiten a la compañía generar su imagen y carácter empresarial.

### **Visión**

La visión de Idea Consulting and Services es: “Ser la organización líder en brindar soluciones tecnológicas y servicios de asesoría y consultoría para las instituciones públicas y privadas del País, a través del logro de un sólido posicionamiento en el mercado de sus productos únicos y diferentes que garantizan calidad en la prestación de servicios”.

## **Misión**

La misión de Idea Consulting and Services es la siguiente: “Somos una organización líder y reconocida en el mercado nacional, orientada al desarrollo de soluciones tecnológicas y prestación de servicios de asesoría, consejería y consultoría, que satisfacen las necesidades del cliente a través de la investigación y transferencia de conocimiento de sus productos únicos y diferentes de alta calidad”.

## **Objetivos**

Los objetivos estratégicos planteados por Idea Consulting and Services se orientan a generar utilidades, incrementar la participación en el mercado e implementar el sistema de gestión de talento humano hasta finales del 2017.

## **Principios**

- Compromiso: de cada una de las unidades organizacionales, en la definición de políticas institucionales como eje de su accionar dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de los servicios.
- Equidad: en las actuaciones de las autoridades y trabajadores que garanticen derechos de todos los miembros de la organización.

- **Honestidad:** La responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones de las respectivas autoridades y trabajadores.
- **Trabajo en equipo:** A través de coordinación, dinamismo y creatividad de las autoridades y trabajadores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y búsqueda de soluciones.
- **Liderazgo:** Para el mejoramiento continuo y búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas del cliente y de la organización.

## **Valores**

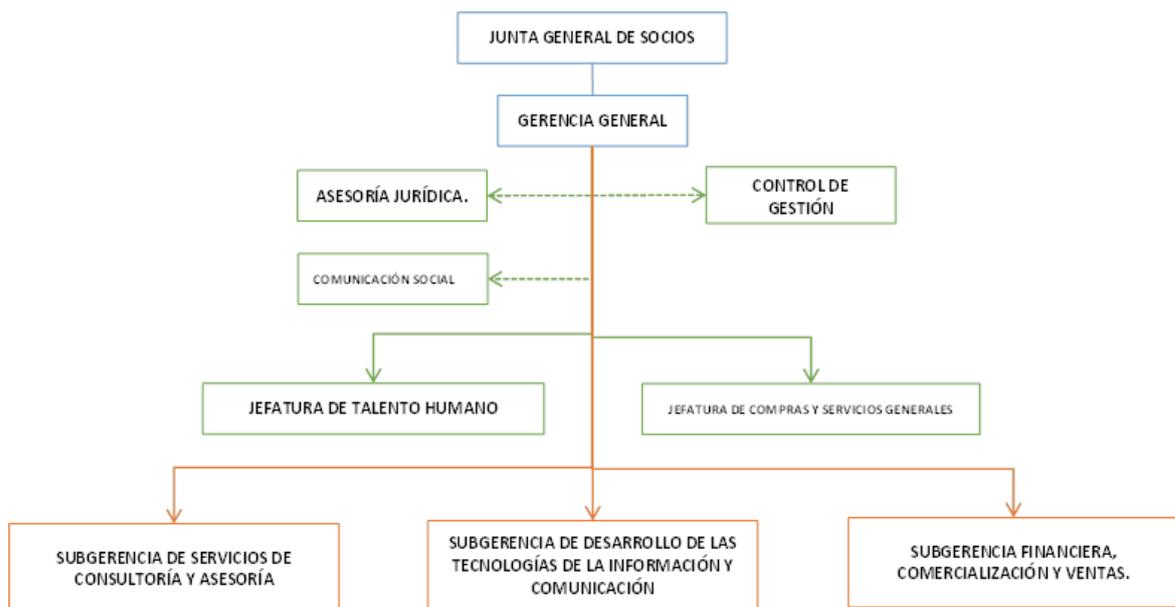
- **Puntualidad:** Cumplir con lo acordado en el lugar, fecha y hora establecidos.
- **Autogestión:** Los miembros de la empresa contarán con la preparación y facultades que les permiten individualmente y como miembros de un equipo responder a los requerimientos del cliente.
- **Respeto:** Atención y consideración a otros; tanto en sus opiniones, como en sus acciones.
- **Compromiso:** Atención y cumplimiento de una obligación contraída con los proveedores, la sociedad y la organización.
- **Honradez:** En todas las acciones procurando salvaguardar los intereses de los socios, del personal y de los clientes.

## Estructura organizacional

Una organización jerárquica (estructura organizativa vertical) es una estructura organizativa donde cada entidad en la organización, excepto uno, está subordinada a una entidad única. De acuerdo a lo señalado “Idea Consulting and Services” se encuentra estructurada de la siguiente forma:

**Figura 1.**

### Estructura organizacional



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** La Figura 1 muestra la estructura organizacional ICS.

**Elaborado por:** El autor.

## **Estructura organizacional por procesos**

La estructura organizacional es la forma en que se agrupan los procesos internos, definiendo sus atribuciones, responsabilidades, productos y servicios los cuales permitan hacer viable su administración y alcanzar los objetivos. “Idea Consulting and Services” cuenta con una estructura funcional por procesos, la cual se encuentra ordenada y clasificada en función del tipo de proceso, su grado de contribución y aporte al cumplimiento de la misión institucional y están conformados por:

### **Procesos gobernantes o estratégicos**

Proceso directivo o legislativo, conformado por la junta general de socios de Idea Consulting and Services.; y, Proceso ejecutivo, representado por la gerencia general de Idea Consulting and Services, subgerencia, jefaturas y los procesos desconcentrados.

### **Procesos habilitantes, adjetivos o de soporte**

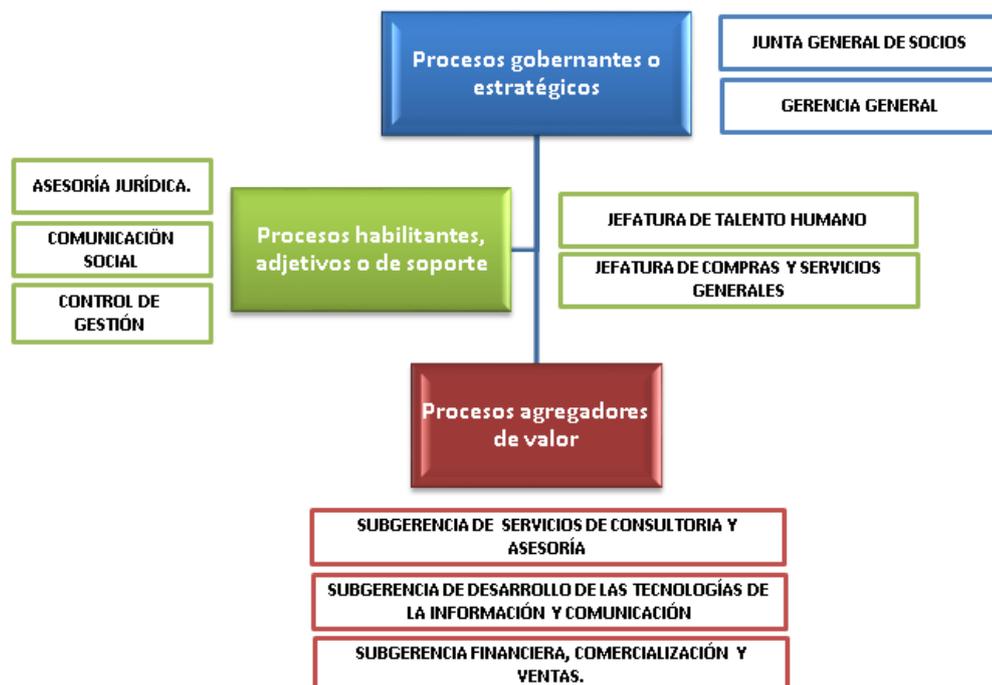
Procesos habilitantes de asesoría: Gestión de asesoría jurídica; Gestión de comunicación social; y, Gestión de control de gestión. Procesos habilitantes de apoyo: Gestión de compras y servicios generales; y, Gestión de talento humano.

## Procesos agregadores de valor

Gestión de servicios de consultoría y asesoría; Gestión de desarrollo de tecnologías de la información y comunicación; Gestión financiera, comercialización y ventas.

**Figura 2.**

### Estructura de procesos.



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** La Figura 2 muestra la estructura básica de procesos.

**Elaborado por:** El autor.

## **Portafolio de productos y servicios**

La organización cuenta con un catálogo de productos y servicios alineados a la misión, visión, objetivos y políticas empresariales, mismas que se detallan a continuación:

### **Gerencia general**

**Misión:** Administrar, dirigir y controlar las actividades generales de la Empresa, enfocándolas hacia el cumplimiento de los objetivos de la misma.

### **Asesoría jurídica**

La misión de proceso es: Asesorar, dirigir y desarrollar un trabajo planificado y coordinado, proporcionando seguridad jurídica a la gestión empresarial, asegurando que las actuaciones de la misma se encuentren enmarcadas en el ordenamiento jurídico vigente.

### **Productos de asesoría jurídica:**

- Informe de patrocinio judicial y administrativo (escritos);
- Proyectos de normas, reglamentos, etc.;

- Informes jurídicos, consultas y escritos de descargo a organismos de control;
- Proyectos de contratos, convenios y demás instrumentos legales;
- Informes técnico-jurídicos de asesoría legal;
- Criterios y pronunciamientos jurídicos; y,
- Informe de asesoramiento.

### **Comunicación social**

La misión de proceso es: Asesorar, promover y regular, la gestión de la información y comunicación a fin de fortalecer el posicionamiento de la imagen e identidad Institucional.

#### **Productos de comunicación social:**

- Manual de imagen e identidad Corporativa;
- Campañas de imagen corporativa;
- Campañas digitales de posicionamiento;
- Agenda de eventos, seminarios y conferencias;
- Stands para ferias, seminarios y conferencias;
- Catálogo de material promocional (POP);
- Vídeos y fotos; y,
- Folletería.

## **Control de gestión**

La misión de proceso es: examinar, evaluar y controlar las operaciones, procesos y actividades de la empresa, mediante la ejecución de los procesos de planificación y auditorías de gestión internas.

### **Productos de control de gestión:**

- Plan anual de control, operativa y presupuestaria;
- Informes de gestión y ejecución del plan de control;
- Gestión de proyectos;
- Desarrollo institucional; y,
- Evaluación y seguimiento a la gestión organizacional.

## **Talento humano**

La misión de proceso es: Administrar el desarrollo integral del talento humano, considerado como factor clave del éxito de la Empresa, para la generación de productos y servicios de calidad.

### **Productos de talento humano:**

- Planes, programas, proyectos y otros, de administración de los subsistemas de talento humano;

- Distributivo de personal actualizado y planillas generadas en el IESS;
- Nómina y remuneraciones;
- Informe para movimientos de personal de beneficios sociales; y,

### **Administrativo, compras y servicios generales**

La misión de proceso es: Planificar, dirigir y coordinar la buena gestión administrativa, compras y servicios generales de la empresa, con la finalidad de facilitar el accionar de los procesos, para cumplir con su misión y objetivos.

### **Productos del administrativo, compras y servicios generales:**

- Plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles;
- Inventario de suministros y materiales;
- Administración, mantenimiento de bienes muebles e inmuebles y asignación de áreas.

### **Subgerencia de servicios de consultoría y asesoría**

La misión de proceso es: Brindar servicios de consultoría y asesoría, mediante la aplicación de métodos y procedimientos ágiles, dinámicos y sencillos, que cumplan y satisfagan las necesidades de los clientes.

**Productos de servicios de consultoría y asesoría:**

- Planificación Interna;
- Desarrollo, programas y proyectos de consultoría y asesoría;
- Plan operativo anual de la gestión institucional;
- Programa anual de capacitación de organizacional interna y externa; y,
- Plan anual de evaluación de los servicios de consultoría y asesoría.

**Subgerencia de desarrollo de tecnologías de la información y comunicación**

La misión de proceso es: Prever, proveer y administrar los recursos tecnológicos demandado por los procesos institucionales, mediante la aplicación de métodos y procedimientos ágiles, dinámicos y sencillos, a fin de asegurar la disponibilidad permanente de los recursos necesarios para la gestión institucional.

**Productos de desarrollo de tecnologías de la información y comunicación:**

- Aplicaciones y desarrollo de servicios Sub-Tics;
- Provisión del servicio de Sub-Tics; y,
- Infraestructura de Sub-Tics.

## **Subgerencia financiera, comercialización y ventas**

La misión de proceso es: Planificar, dirigir y coordinar la buena gestión financiera, de comercialización y ventas de la empresa, con la finalidad de facilitar el accionar de los procesos, para cumplir con su misión y objetivos.

### **Productos de contabilidad y finanzas:**

- Informes de presupuesto, disponibilidad y ejecución presupuestaria;
- Comprobantes contables;
- Informes y estados financieros;
- Conciliaciones bancarias;
- Inventario de activos fijos y suministros;
- Declaraciones de impuesto al SRI, IVA, IR; y,
- Reporte de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

### **Productos de comercialización y ventas:**

- Estrategias de ventas y negociaciones;
- Registro de negociaciones realizadas y órdenes de compra;
- Informe de novedades en las áreas;
- Contratos de ventas en cuanto a los términos de negociación, bajo políticas y lineamientos de la empresa;
- Reporte de comercialización y ventas.

**Entrevista para detección de necesidades realizada al consultor líder de Ideas Consulting and Services (Gerente de servicios de consultoría y asesoría):**

**Pregunta 1:** ¿Considera usted que la organización cuenta con un adecuado direccionamiento estratégico que le permita cumplir con las metas y objetivos institucionales?

**Respuesta:** El entrevistado indicó que si cuentan con el direccionamiento estratégico de la empresa, desde hace un año se procedió junto al personal que labora en los diferentes departamentos de la empresa a ajustar el direccionamiento estratégico, el cual se encuentra alineado a la misión, visión y objetivos organizacionales.

**Análisis:** Al momento ICS se encuentra organizado de acuerdo a las necesidades existentes y no requiere de una revisión a su direccionamiento estratégico.

**Pregunta 2.** ¿Considera usted que en la actualidad la estructura orgánica de la empresa está acorde a las necesidades institucionales o requiere ser mejorada para lograr un mejor funcionamiento?

**Respuesta:** El entrevistado indicó que si se ha desarrollado la reestructuración organizacional definiendo una estructura organizacional

por procesos, también se desarrolló la estructura de puestos.

**Análisis:** Al momento ICS cuenta con una estructura orgánica por procesos y ha establecido el portafolio de productos y servicios y la estructura de puestos institucional, sin embargo, falta desarrollar la metodología para describir los puestos de trabajo.

**Pregunta 3.** ¿La organización cuenta con un portafolio de productos y servicios alineados a las funciones del personal?

**Respuesta:** El entrevistado ha señalado que si se ha desarrollado la misión de cada proceso y sus correspondientes productos o servicios.

**Análisis:** Al momento ICS cuenta con una estructura de puestos acorde a lo la estructura orgánica por procesos vigente y se ha establecido el portafolio de productos y servicios, hace falta contar con una metodología e instrumentos técnicos que permitan atar los procesos con los diferentes subsistemas de gestión de talento humano.

**Pregunta 4.** ¿Considera usted que las funciones y actividades que debe cumplir el talento humano de la empresa se encuentran establecidas en forma clara y precisa?

**Respuesta:** El entrevistado señaló que la empresa se requiere realizar los perfiles de puestos, pero no cuenta con la metodología respectiva.

**Análisis:** Al momento ICS no ha establecido la metodología para levantamiento del manual de puestos, es necesario diseñar el sistema que permita levantar los perfiles de puestos organizacionales acorde a las necesidades institucionales.

**Pregunta 5.** ¿Considera usted que el actual índice de puestos es el más adecuado para la empresa?

**Respuesta:** El entrevistado indicó que los puestos se desarrollaron conforme la estructura organizacional y cumplen con las necesidades organizacionales, pero no se han definido los requisitos, responsabilidades y valoración correspondiente.

**Análisis:** Al momento ICS cuenta con el índice de puestos, es necesario diseñar los requisitos para cada perfil de puestos institucionales.

**Pregunta 6.** ¿Cree usted que la clasificación de puestos puede aportar al logro de los objetivos institucionales y el desarrollo de personal?

**Respuesta:** El entrevistado, señala que Sí, es un requisito indispensable para la gestión de talento humano.

**Análisis:** Es necesario poder contar con el sistema, esto permite gestionar adecuadamente el resto de subsistemas y al personal.

**Pregunta 7.** ¿Considera usted que la valoración de puestos es una herramienta que facilite el mejor desempeño del talento humano en la empresa?

**Respuesta:** El informante indicó que la empresa trata de tener salarios competitivos, además señaló que han implantado un modelo de recompensas y beneficios alineados al cumplimiento de metas.

**Análisis:** Hace falta implementar los procedimientos que permitan valorar puestos y de esta forma se pueda controlar la planificación operativa y medir la eficiencia en el cumplimiento de metas.

**Pregunta 8.** ¿Cree pertinente que se aplique el sistema de valoración de puestos para mejorar la eficiencia y eficacia administrativa de la empresa?

**Respuesta:** El informante indicó que sin la valoración no estaría completo el sistema de clasificación de puestos.

**Análisis:** Hace falta implementar la metodología para valoración de puestos, dicha metodología debe estar atada al sistema de clasificación ya que estos procedimientos están relacionados de forma directa.

**Pregunta 9.** ¿Al momento de contratar al personal usted utiliza alguna herramienta informática o normativa?

**Respuesta:** El entrevistado señaló que al momento no se cuenta con metodología para efectuar los procesos de selección de personal, la incorporación de las personas se las ha realizado por referencias, conocidos o se han ocupado las vacantes por algunos de los socios de ICS.

**Análisis:** Hace falta implementar el sistema que permita realizar la selección de personal idóneo para la organización.

**Pregunta 10.** ¿En la organización se aplica alguna metodología para la evaluación tanto del desempeño laboral como del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales?

**Respuesta:** El entrevistado señaló que no cuentan con metodología para evaluación del personal y tampoco se ha podido medir el cumplimiento de metas

**Análisis:** Es necesario contar con la metodología para evaluar el desempeño laboral esto permitirá aprovechar al máximo del talento humano.

**Pregunta 11.** ¿Cuenta la organización con políticas orientadas al desarrollo de capacidades estratégicas de sus colaboradores?

**Respuesta:** El entrevistado señaló que no se han desarrollado políticas relacionadas al talento humano excepto la remunerativa misma que no se ha podido implantar por no contar con el sistema de gestión del talento humano.

**Análisis:** Es necesario diseñar políticas integrales que permitan desarrollar y aprovechar las capacidades del talento humano.

**Pregunta 12.** ¿Indique los procesos de talento humano que usted conoce e indique cuales considera usted son los más importantes para el desarrollo del sistema de gestión del talento humano institucional?

**Respuesta:** El entrevistado señaló que conoce los: siguientes subsistemas de TTHH: Clima laboral, Cargas laborales, Bienestar social, Baterías psicotécnicas, Sistemas de información de personal y nómina, Gestión de expedientes, Desarrollo personal y profesional, Base de datos, Procesos de contratación, Beneficios sociales.

**Análisis:** Es necesario capacitar a la parte directiva y al personal respecto de los elementos que constituyen el sistema de gestión del talento humano.

**Pregunta 13.** ¿Considera usted importante contar con un sistema informático que permita gestionar el talento humano de su institución?

**Respuesta:** El entrevistado indico que es necesario e importante para la institución y más aun tomando en cuenta que son una empresa consultora, que se dedica al desarrollo de procesos de gestión del talento humano y otras.

**Análisis:** Se hace evidente la necesidad de construir el sistema de gestión del talento humano acorde a las necesidades institucionales.

**Análisis de la entrevista realizada al consultor líder de Ideas Consulting and Services.**

Según lo indicado en la entrevista realizada al responsable designado para el desarrollo del sistema de gestión del talento humano la organización cuenta con su direccionamiento estratégico el cual está alineado con la estructura orgánica funcional de la empresa, además cuenta con un portafolio de productos y servicios actualizado acorde a las necesidades institucionales.

Del análisis realizado a la organización se ha podido determinar la falta de metodologías, procesos y procedimientos que permitan ejecutar los subsistemas de planificación, clasificación, selección, evaluación y capacitación de personal, por lo que es necesario la creación de un sistema informático que permita ejecutar los procesos antes señalados de forma adecuada y permanente.

## Encuestas realizadas al personal de ideas Consulting and Services.

Para el levantamiento de información se realizaron seis (6) encuestas a los siguientes informantes que laboran en la compañía:

**Tabla 1**

### Listado de informantes.

| <b>LISTADO DE INFORMANTES</b>                |                           |                     |
|--|---------------------------|---------------------|
| <b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>                   | <b>CARGO</b>              | <b>TÍTULO</b>       |
| <b>ADMINISTRACIÓN EN GENERAL</b>             |                           |                     |
| Edison Peralta                               | Encargado de compras y SG | Estudiante          |
| Patricia Jácome                              | Secretaria                |                     |
| <b>CONSULTORÍA Y ASESORÍA</b>                |                           |                     |
| Doris Sanguña                                | Consultor - ICS           | Dra. Adm. Pública   |
| Ibeth Garcés                                 | Consultor - ICS           | Psicóloga           |
| Wilson Caiza                                 | Consultor - ICS           | Ing. Adm. Empresas. |
| <b>FINANCIERA, COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b> |                           |                     |
| Andrés Arrieta                               | Consultor - ICS           | Ing. Adm. Empresas. |

### Análisis e interpretación de datos obtenidos en las encuestas realizadas al personal de ideas Consulting and Services.

Las encuestas desarrolladas constan de doce preguntas cerradas dicotómicas (Si/No) y de selección múltiple. Una vez recolectada, codificada y analizada la información, se realizó el análisis correspondiente, producto de esta operación se obtuvo la siguiente información que revela la percepción que posee el personal de la compañía de acuerdo a las concepciones que posee sobre la gestión del talento humano institucional.

## Preguntas de planeación de la gestión de talento humano

**Pregunta 1.** ¿La organización cuenta con una planificación adecuada de actividades?

### Cuadro 1.

#### Planificación adecuada.

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 4          | 66,67%      |
| NO           | 2          | 33,33%      |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

**Elaborado por:** El autor.

### Grafica 1.



### Análisis e interpretación:

El 66.67% de los encuestados señala conocer sobre la planificación de actividades, mientras que el 33% no conoce sobre este tema, esto se explica debido a que la compañía trabaja en proyectos planificados.

**Pregunta 2.** ¿La ejecución de actividades a realizar, controladas y evaluadas conforme lo establecido en cronogramas?

### Cuadro 2.

#### Actividades controladas y evaluadas.

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 2          | 33,33%      |
| NO           | 4          | 66,67%      |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Idea Consulting and Services.

Descripción: Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

Elaborado por: El autor.

### Grafica 2.



#### Análisis e interpretación:

El 66.67% de los encuestados indican que no se está controlando ni dando seguimiento a la planificación mientras que un 33% indica que si se lo realiza, de actividades esto empata con la problemática señalada por parte del consultor líder del proyecto.

## Preguntas de clasificación y valoración de puestos

**Pregunta 3.** ¿Cuándo una persona es contratada se le asignan funciones acordes al puesto que va a desempeñar?

### Cuadro 3.

#### Funciones del puesto a desempeñar.

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 3          | 50,00%      |
| NO           | 3          | 50,00%      |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

**Elaborado por:** El autor.

### Grafica 3.



#### Análisis e interpretación:

El 50% de los encuestados dice contar con funciones acorde al puesto de trabajo mientras que el restante 50% señala que no esto hace ver la necesidad de contar con perfiles de puestos ajustados a la organización.

**Pregunta 4.** ¿Al momento de ingresar a la institución se le indicó cuales eran sus funciones y responsabilidades dentro de la organización?

**Cuadro 4.**  
**Ingreso de personal.**

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | PORCENTAJE   |
|--------------|------------|--------------|
| SI           | 3          | 50,00%       |
| NO           | 3          | 50,00%       |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>   | <b>100,%</b> |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

**Elaborado por:** El autor.

**Grafica 4.**



**Análisis e interpretación:**

El 50% de los encuestados no recuerda que se halla indicado sus funciones, el otro 50% si se le indicó las funciones a cumplir, esta falencia en virtud de no contar con el manual de clasificación de puestos respectivo.

**Pregunta 5.** ¿Usted considera que se debe realizar una valoración de puestos para mejorar su organización, jerarquización y remuneración?

**Cuadro 5.**  
**Valoración de puestos.**

| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | PORCENTAJE     |
|--------------|------------|----------------|
| SI           | 6          | 100,00%        |
| NO           | 0          | 0,00%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>   | <b>100,00%</b> |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

**Elaborado por:** El autor.

**Grafica 5.**



**Análisis e interpretación:**

El 100% de los encuestados considera que se debe realizar una valoración de puestos para mejorar los niveles organizacionales, jerarquización y remuneraciones.

## Preguntas de selección y reclutamiento de personal

**Pregunta 6.** ¿Para ingresar a la institución usted pasó por algún proceso de selección?

### Cuadro 6.

#### Proceso selectivo.

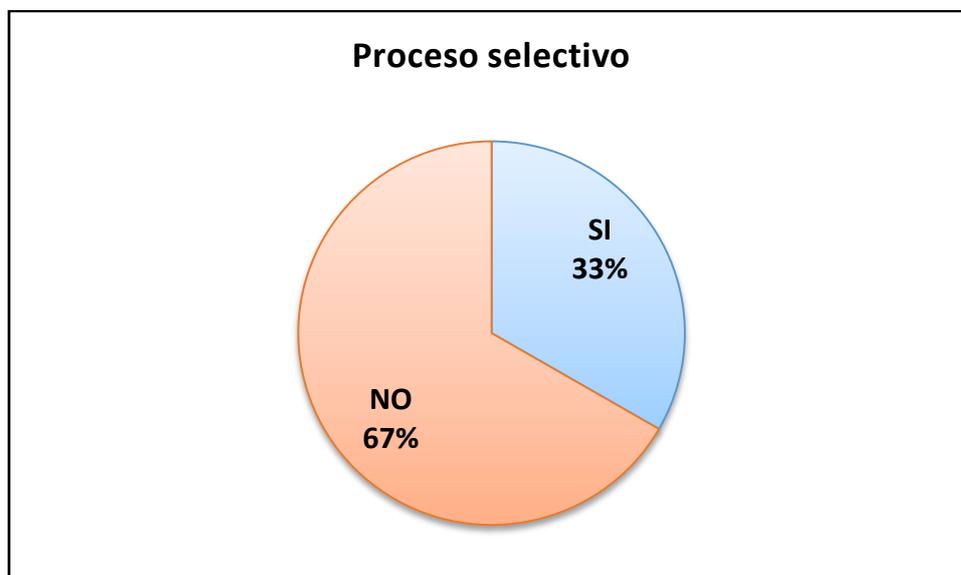
| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 2          | 33,00%      |
| NO           | 4          | 67,00%      |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

**Elaborado por:** El autor.

### Grafica 6.



#### Análisis e interpretación:

El 33% de los encuestados dicen haber ingresado a la institución por medio de una selección, y el resto si fue seleccionado, sin embargo, no se cuenta con la metodología necesaria para generalizar el proceso.

**Pregunta 7.** ¿Para seleccionarlo al puesto de trabajo que usted desempeña le aplicaron?

### Cuadro 7.

#### Tipo de proceso selectivo.

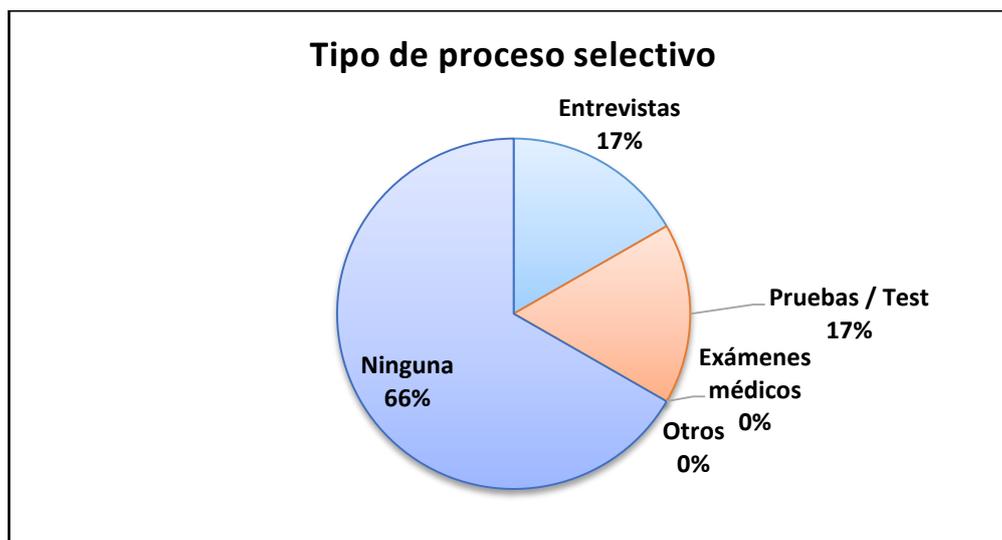
| DESCRIPCIÓN      | FRECUENCIA | PORCENTAJE     |
|------------------|------------|----------------|
| Entrevistas      | 1          | 16,70%         |
| Pruebas / Test   | 1          | 16,70%         |
| Exámenes médicos | 0          | 0,00%          |
| Otros            | 0          | 0,00%          |
| Ninguna          | 4          | 66,67%         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>6</b>   | <b>100,00%</b> |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

**Elaborado por:** El autor.

### Grafica 7.



#### Análisis e interpretación:

Alrededor del 66,67% de los encuestados no se le realizó ningún tipo de proceso selectivo, al resto se les tomó pruebas o test u otros, esto es porque no cuentan con la metodología.

**Pregunta 8.** ¿Considera usted necesario que cuando un candidato sea necesario pase por un proceso selectivo a fin de obtener buen personal?

**Cuadro 8.**

**Ingreso por procesos de selección.**

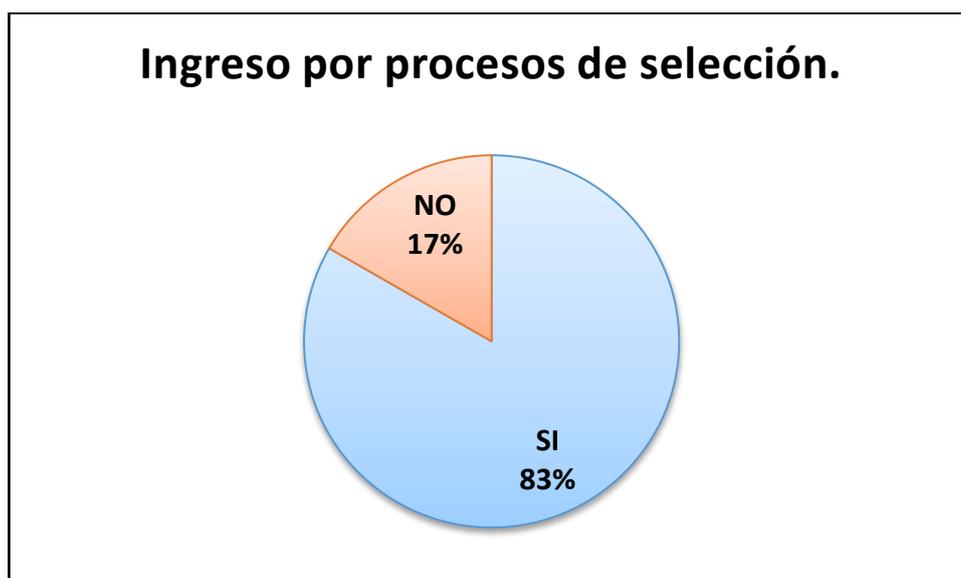
| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | PORCENTAJE    |
|--------------|------------|---------------|
| SI           | 5          | 83,00%        |
| NO           | 1          | 17,00%        |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>   | <b>10,00%</b> |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

**Elaborado por:** El autor.

**Grafica 8.**



**Análisis e interpretación:**

El 83% de los encuestados consideran necesario contar con metodología e instrumentos técnicos que garanticen la contratación idónea de personal, el 17% restante no lo considera necesario.

**Pregunta 9.** ¿Al ingresar a la organización se le realizó una inducción al puesto de trabajo o se le brindó información de la organización?

### Cuadro 9.

#### Proceso de inducción.

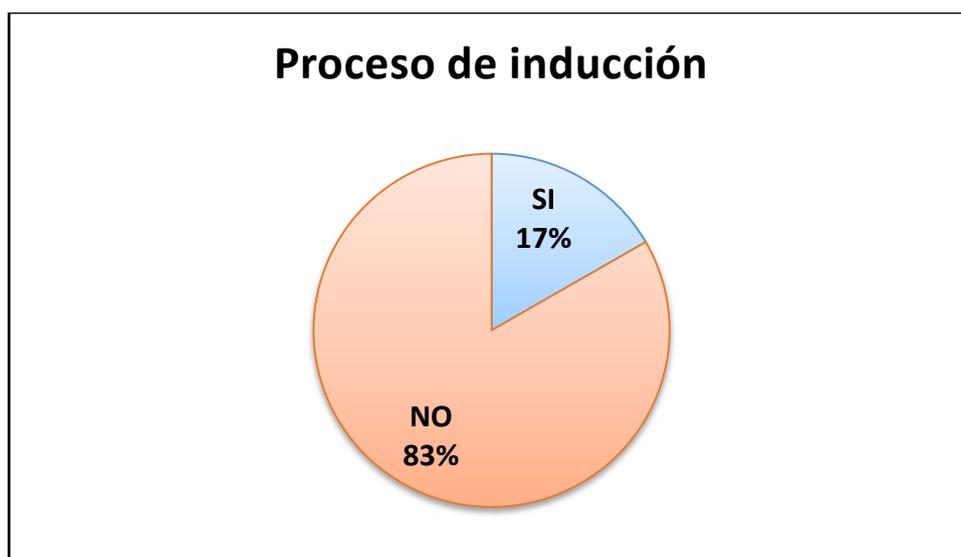
| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | PORCENTAJE     |
|--------------|------------|----------------|
| SI           | 1          | 17,00%         |
| NO           | 5          | 83,00%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>   | <b>100,00%</b> |

Fuente: Idea Consulting and Services.

Descripción: Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

Elaborado por: El autor.

### Grafica 9.



#### Análisis e interpretación:

El 83% de la encuestada señala no haber recibido una inducción al puesto de trabajo, el 17% si recibió algún tipo de inducción, siendo necesario contar con este proceso a fin de disminuir el tiempo de adaptación al puesto de trabajo.

**Pregunta 10.** ¿Señale los documentos o información que se le requirió al momento de su contratación?:

**Cuadro 10.**

| DESCRIPCIÓN              | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Títulos                  | 3          | 10%         |
| Cursos y seminarios      | 3          | 10%         |
| Proyectos                | 2          | 6%          |
| Experiencia profesional  | 3          | 10%         |
| Experiencia académica    | 2          | 6%          |
| Perfil profesional       | 2          | 6%          |
| Perfil psicológico       | 1          | 3%          |
| Manejo de grupos         | 2          | 6%          |
| Aspiración salarial      | 2          | 6%          |
| Disponibilidad de tiempo | 2          | 6%          |
| Experiencia              | 2          | 6%          |
| Tipo de relación laboral | 2          | 6%          |
| Evaluaciones             | 1          | 3%          |
| Otros                    | 1          | 3%          |
| Ninguno                  | 3          | 10%         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>31</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Idea Consulting and Services.

Descripción: Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

Elaborado por: El autor.

### **Análisis e interpretación:**

Las diversidades en las respuestas demuestran la falta de procesos estandarizados, para lo cual es necesario dotar a la organización de normativa e instrumentos técnicos ajustados a las necesidades institucionales.

## Preguntas de evaluación del desempeño laboral

**Pregunta 11.** ¿Alguna vez se le ha realizado algún proceso de medición o evaluación de desempeño?

### Cuadro 11.

#### Evaluación del desempeño.

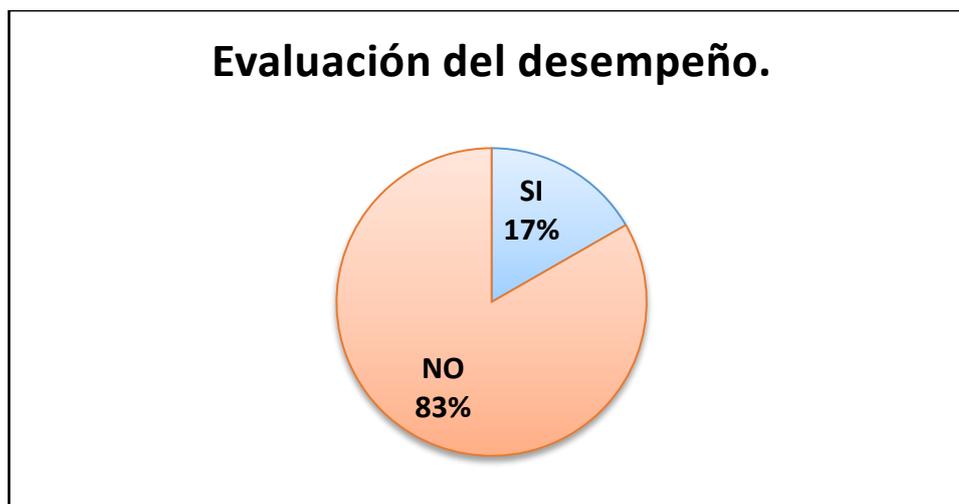
| DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 1          | 17,00%      |
| NO           | 5          | 83,00%      |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

**Elaborado por:** El autor.

### Grafica 10.



**Fuente:** Encuesta personal Idea Consulting and Services

**Descripción:** Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

**Elaborado por:** El autor.

**Análisis e interpretación:** Al 83% de los encuestados no se le ha practicado la evaluación del desempeño laboral, esto en razón de que la compañía al momento no cuenta con la normativa e instrumentos técnicos para evaluar al personal.

## Preguntas de capacitación profesional

**Pregunta 12.** ¿Cada que tiempo usted recibe capacitación por parte de la Organización?

### Cuadro 12.

#### Tiempo de capacitación.

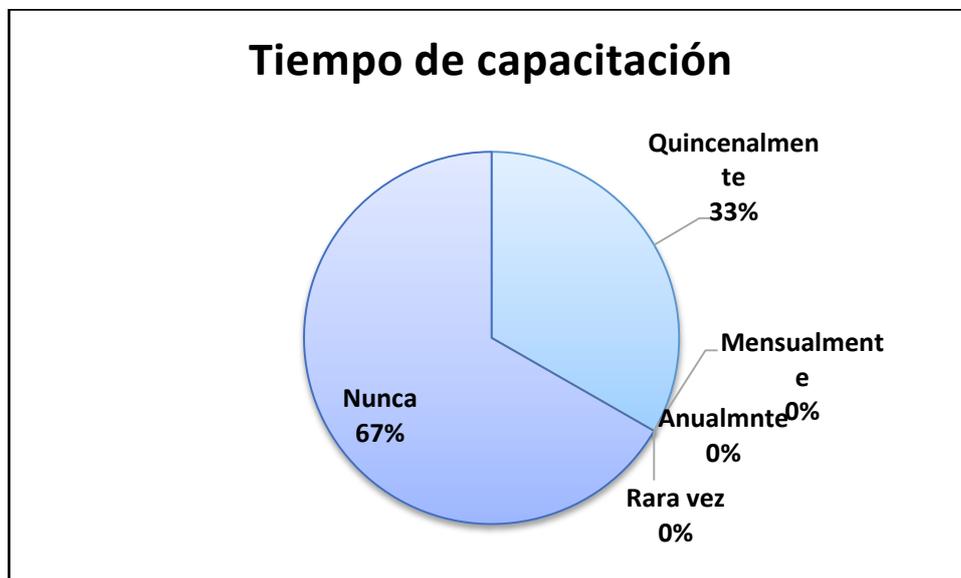
| DESCRIPCIÓN    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------------|------------|-------------|
| Quincenalmente | 2          | 33%         |
| Mensualmente   | 0          | 0%          |
| Anualmente     | 0          | 0%          |
| Rara vez       | 0          | 0%          |
| Nunca          | 4          | 67%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Idea Consulting and Services.

Descripción: Encuesta realizada a los trabajadores de ICS.

Elaborado por: El autor.

### Grafica 12.



**Análisis e interpretación:** Al 67% de los encuestados no se le ha capacitado, esto en razón de que la compañía al momento no cuenta con la normativa respectiva, el resto ha recibido poca capacitación.

## Resumen de problemas encontrados, tomando en consideración los subsistemas de talento humano

Tabla 2.

### Resumen de hallazgos encontrados por subsistema de TTHH.

|  |
|--|
| <b>Planeación de la gestión de talento humano</b>  |
| <b>Problema detectado:</b> falta de planificación y ejecución de las actividades.  |
| Lo que más afecta según los encuestados es la falta de seguimiento y control de las actividades planificadas, ya que no se cuenta con la herramienta adecuada de gestión del talento humano que les permita evaluar periódicamente el cumplimiento de planes, programas y proyectos. |
| <b>Reclutamiento y selección de personal</b>   |
| <b>Problema detectado:</b> faltan los procedimientos para la contratación de personal.   |
| Alrededor del 70% de las personas que ingresaron a la institución no se les realizó un proceso selectivo, tampoco se les aplicó alguna técnica o método previo a la selección, esto porque no cuentan con las herramientas necesarias para selección de personal.                    |
| <b>Análisis y descripción de cargos o puestos</b>  |
| <b>Problema detectado:</b> faltan los procedimientos para la clasificación y valoración de puestos.  |
| La organización cuenta con el índice de puestos, sin embargo no se ha realizado el levantamiento y valoración de perfiles de puestos por la falta de herramienta necesaria.  |
| <b>Evaluación del desempeño laboral</b>  |
| <b>Problema detectado:</b> No se ha evaluado al personal.  |

Alrededor del 83% de los encuestados dicen no haber sido evaluados en la institución, el porcentaje restante es evaluado a través del cumplimiento de proyectos en tiempos establecidos sin que exista hasta la fecha un manual o procedimiento específico para evaluar institución, proceso y persona.

### Capacitación profesional

**Problema detectado:** No se está capacitando al personal.

Al momento el 67% del personal dice no haber sido capacitado, mientras que un 33% si se le ha brindado alguna capacitación, en el caso del personal capacitado el mismo corresponde a las áreas administrativas y el restante perteneciente a los procesos sustantivos de la organización se encuentran desatendidos por la falta de una normativa que les permita establecer necesidades de capacitación y ejecutar los procesos necesarios para el desarrollo profesional del trabajador.

**Fuente:** Encuesta personal Idea Consulting and Services

**Descripción:** Muestra el análisis realizado a la encuesta

**Elaborado por:** El autor.

## Resultados de la investigación.

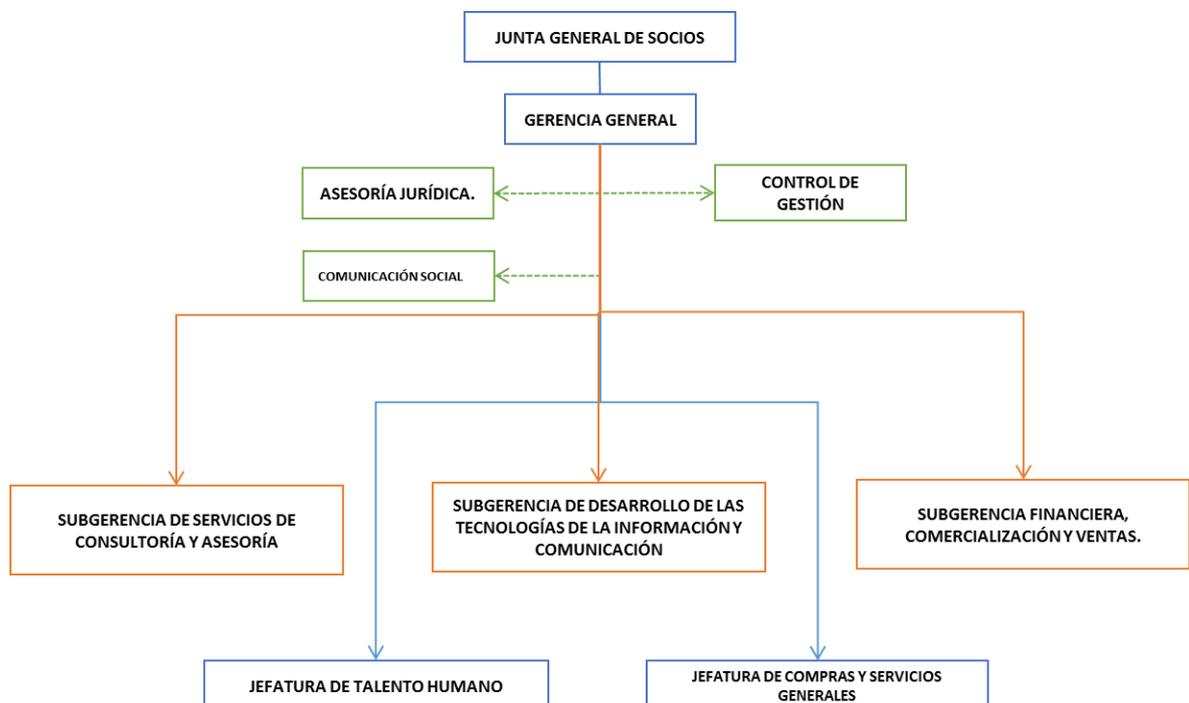
Una vez obtenidos y procesados los datos cualitativos de la encuesta fue necesario integrar o agrupar las falencias detectadas fin de proponer un sistema de gestión del talento humano adecuado a los requerimientos institucionales el cual comprenderá los subsistemas de Planeación de la gestión del talento humano, Clasificación y valoración de puestos, Selección y reclutamiento de personal, Evaluación del desempeño profesional y capacitación profesional, estos procesos se desarrollaran de forma sistémica de manera que funcionen interrelacionados.

## g. DISCUSIÓN.

El propósito de esta investigación fue realizar el análisis y propuesta de un sistema de gestión del talento humano, que sirva como herramienta de gestión del personal de la compañía “Idea Consulting & Services. Para cumplir con este propósito, se vio la necesidad de realizar el rediseño de la estructura organizacional y ocupacional en base al catálogo de productos y servicios actual, para lo cual se procedió al ajuste de la estructura de la siguiente manera:

**Figura 3.**

### Estructura organizacional



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

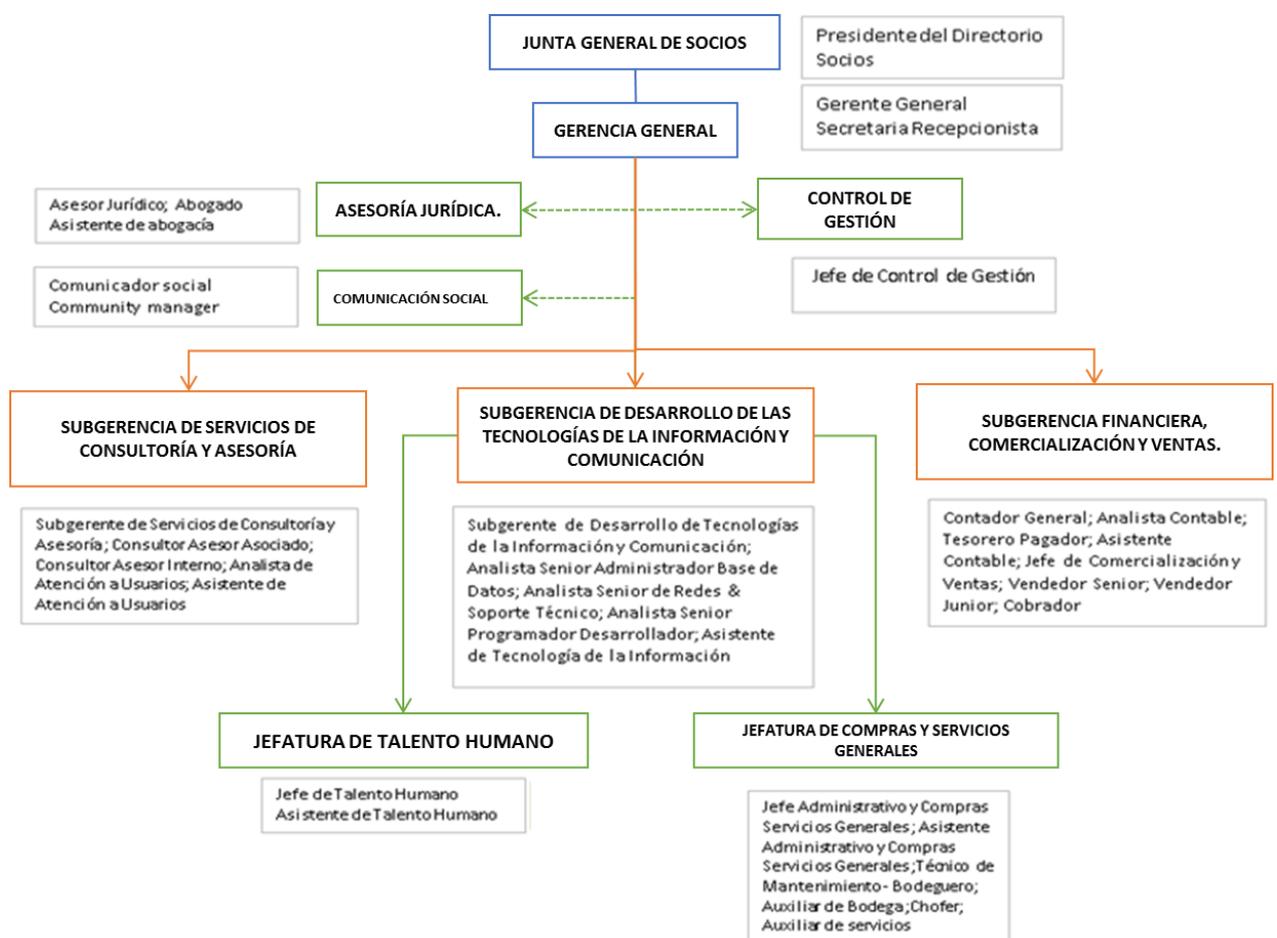
**Descripción:** La Figura 3 muestra la estructura organizacional propuesta para ICS.

**Elaborado por:** El autor.

De igual manera es necesario ajustar los puestos conforme la estructura organizacional propuesta teniendo como resultado la siguiente estructura ocupacional:

**Figura 4.**

**Estructura ocupacional**



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** La Figura 4 muestra la estructura ocupacional propuesta para ICS.

**Elaborado por:** El autor.

La estructura ocupacional propuesta se la plantea para la situación futura de la empresa ya que al momento Idea Consulting & and Services no

cuenta con una nómina de personal que cubra todos los puestos señalados

Idea Consulting and Services, planteó la necesidad para la creación de un sistema de gestión del talento humano, que le permita administrar de manera adecuada las relaciones laborales con sus colaboradores, dicho sistema, es el medio de integración y ejecución de las políticas organizacionales y el talento humano, este sistema se sustenta en los siguientes subsistemas: la Planeación de la gestión del talento humano, Clasificación y valoración de puestos, Selección y reclutamiento de personal, Evaluación del desempeño laboral; y, Capacitación profesional.

Dando cumplimiento al objetivo general planteado, se ha desarrollado el “Sistema de gestión integral del talento humano” para la sociedad civil “Idea Consulting & Services”, creando un marco normativo referencial que permita tener acceso a la información del personal y garantice las buenas relaciones laborales tanto de trabajadores como del empleador.

Luego del análisis realizado a los procesos de la unidad de talento humano se estableció la principal problemática relacionada al manejo de información la cual es administrada aisladamente, a través de la unidad de talento humano seguido de la inexistencia de políticas de talento humano y por otra parte la falta de archivos de personal adecuados, lo que hace que la información sea parcial e incompleta, esto dificulta la

toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución. Además, limita la evaluación de procesos, productos y servicios institucionales afectando el nivel de eficacia en la gestión y de la organización. Esto presenta como consecuencia los siguientes problemas:

1. Insuficiente formulación de políticas
2. Procesos de trabajo no sistémicos
3. Escaso control de la gestión institucional
4. Falta de planificación del recurso humano
5. Expedientes de personal desactualizado
6. Procedimientos ineficaces o inexistentes

Ante la necesidad de disponer de información actualizada de personal, se plantea el desarrollo del sistema de gestión del talento humano, mismo que permita contar con información oportuna, confiable, y transparente y que contribuya a mejorar la eficiencia y calidad de los servicios que brinda la organización.

Se ha realizado un análisis respecto al mercado existente de empresas privadas que ofrecen software de gestión de talento humano, se han analizado los siguientes softwares propietarios: COMPERS, SAP, PEOPLE SOFT, ORACLE, AURA PORTAL, EVALUAR, MULTIPRUEVAS, EVOLUTION, entre otros

Las soluciones analizadas no cuentan con las prestaciones suficientes orientadas a cumplir las necesidades de administración del recurso humanos en la institución, además el costo de licenciamiento es muy elevado y se incrementa de acuerdo con el número de módulos contratados, recursos con los que no cuenta la organización.

Sobre la base del balance de la oferta de sistemas de administración de talento humano y en consideración de que, hasta el momento no existe un sistema informático que cubra con las necesidades de la empresa en un ciento por ciento, se hace necesario desarrollar el “Sistema de gestión integral del talento humano” para la sociedad civil “Idea Consulting & Services”, creando un marco normativo referencial que permita tener acceso a la información del personal y garantice las buenas relaciones laborales tanto de trabajadores como del empleador.

La personalización de dicho software se lo realiza en base a los requerimientos establecidos por parte de los directivos de la compañía los cuales involucran el desarrollo de un sistema global, sistémico que involucre a todos los procesos no operativos del área de talento humano y que aporten al mejor desenvolvimiento de quien administre este sistema, se han considerado como principales componentes del sistema los procesos de: Planeación de la gestión de talento humano; Clasificación y valoración de puestos; Selección y Reclutamiento de personal; Evaluación del desempeño laboral; y, Capacitación profesional con el desarrollo de

estos módulos se cubre en el ciento por ciento de las necesidades actuales de la compañía.

### **Presentación del sistema de gestión del talento humano.**

A continuación, se pone a consideración para su análisis, el sistema de gestión del talento humano de la sociedad civil “Idea Consulting & Services”, con lo cual esperamos aportar en el mejoramiento a la gestión de la calidad y servicio que presta la compañía.

# ***SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO***



***2016-2017***

## **Índice del sistema de gestión del talento humano**

El manual del sistema de gestión del talento humano, se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Introducción.

Alcance.

Objetivo.

Uso del sistema.

Requisitos de uso.

Responsabilidades.

Sub-sistemas de gestión del talento humano.

Planeación de la gestión del talento humano.

Clasificación y valoración de puestos.

Selección y reclutamiento de personal.

Evaluación del desempeño laboral.

Capacitación profesional

Botones y funcionalidades.

Formatos y Formularios.

**Introducción.**

El sistema de gestión integral del talento humano consiste en un conjunto de políticas, normas y procedimientos destinados a crear las condiciones necesarias para organizar al talento humano y garantizar el adecuado uso de este recurso, apoyando al desarrollo del trabajador/a durante su permanencia en empresa. En el documento se describe el marco conceptual y normativo para la gestión interna del talento humano; por lo cual, este manual deberá ser utilizado como base para la aplicación de las políticas, procesos y procedimientos para la administración de personal.

Al mismo tiempo, esta herramienta provee de datos y facilita el manejo de información mediante la utilización de los aplicativos informáticos diseñados para administrar y gestionar al personal de la compañía, lo cual significa un gran aporte para el responsable del área de talento humano, a continuación, se describen las funcionalidades propias del sistema.

**Alcance.**

El proyecto consta de un modelo conceptual que permite la alineación eficiente entre institución, puesto y persona, razón por la cual el alcance del sistema está dictaminado para todo el personal de la organización.

**Objetivo.**

Dotar a la entidad, de las herramientas técnicas adecuadas que permitan la eficiente gestión del talento humano, garantizando el bienestar de las y los trabajadores, a fin de dar cumplimiento a las disposiciones legales aplicables y políticas propias de la compañía.

**Uso del sistema:**

Los aplicativos y plantillas fueron desarrolladas en Microsoft Excel, en el documento se encuentra la descripción y uso de cada uno de los archivos, mismos que facilitarán la gestión del talento humano de la compañía.

**Requisitos para el uso de las aplicaciones.**

El buen o mal funcionamiento del sistema de gestión de talento humano dependerá de la forma como se suceda la interrelación entre los elementos que constituyen el ambiente del sistema. Para poder utilizar los archivos es necesario tener instalado mínimo un sistema operativo Microsoft Windows 7 acorde a la versión Microsoft Office 2013.

## Responsabilidades.

El jefe de talento humano es el responsable de la administración del sistema de gestión del talento humano. Son responsables del uso y aplicación del sistema de gestión del talento humano, los responsables de las unidades administrativas y todo el personal de la organización, en la medida de su intervención durante la ejecución de los procesos y procedimientos de talento humano en cualquiera de sus fases.

## Subsistemas de gestión del talento humano.

El sistema de gestión del talento humano, está integrado por los módulos de gestión de: Planeación de la gestión del talento humano, Clasificación y valoración de puestos, Selección y reclutamiento de personal, Evaluación del desempeño laboral; y, Capacitación profesional.

## Cadena de valor del S.G.T.H.

### Gráfico 1.

#### Cadena de valor del sistema de gestión del talento humano.



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** El gráfico 1 muestra los elementos que constituyen la cadena de valor del S.G.T.H: de ICS.

**Elaborado por:** El autor.

***SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN  
DE LA GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO***



### **Planeación de la gestión del talento humano.**

El subsistema de planeación del talento humano, es el proceso mediante el cual las organizaciones en función de sus objetivos, proyectan y suplen sus necesidades de personal, además definen los planes, programas y proyectos de gestión del talento humano a ejecutar, con el fin de integrar las políticas y prácticas del que hacer de personal, con las prioridades y estrategias de la entidad.

El módulo de planeación del talento humano permite controlar los productos y servicios internos, así como los planes, programas o proyectos que se desarrollen dentro de la organización en función del tiempo, lo que permite analizar la situación histórica, actual y futura de la organización desde la perspectiva de la administración de personal.

### **Objeto y campo de aplicación.**

Analizar las necesidades y controlar los planes, programas y proyectos relacionados con la gestión y administración del personal, que se ejecuten en la organización durante un período preestablecido de tiempo.

**Responsables.**

Le corresponde al Gerente General: Solicitar el inicio del proceso; Aprobar los resultados del proceso; y, al Jefe de Talento humano: Ejecutar, controlar y validar el proceso.

**Prerrequisitos para la ejecución.**

- Contar con el plan estratégico de la Empresa.
- Contar con el portafolio de productos, servicios.
- Contar con los procesos, y procedimientos.
- Contar con el plan operativo anual.

**Procedimiento.**

El (La) Jefe de Talento Humano, sobre la base de la planificación Institucional, elaborará el Plan Operativo Anual de la Jefatura de Talento Humano; y, pondrá en consideración del Gerente General anualmente, las actividades a ejecutar y controlar a fin de optimizar recursos y orientarse a la consecución de las metas, objetivos y planificación estratégica. El (La) Jefe de Talento Humano, deberá detallar y establecer dentro del aplicativo, el periodo de medición y control, señalando la fecha de inicio y la fecha de finalización, los productos y servicios internos, finalidad, metas o porcentajes de cumplimiento durante el tiempo establecido de control,

mismos que deben guardar relación con los objetivos establecidos dentro de la planificación institucional.

El (La) Jefe de Talento Humano, deberá definir dentro de cada proceso, el tipo de control a realizar, esto puede ser a nivel de actividad o subproducto. Una vez determinado los productos y servicios para control y sus correspondientes actividades y subproductos, el Jefe de Talento Humano establecerá el Plan de Acción individual por proceso, definiendo el tiempo de ejecución de cada uno. Finalmente, el Jefe de Talento Humano, presentará un informe anual o avances de la gestión de la Unidad, adjuntando el “Reporte de control de Producto y Procesos”, según formulario N° TH-001.

### **Uso del aplicativo.**

El aplicativo de Planeación de la Gestión del Talento Humano, es un programa, diseñado en una hoja de cálculo Excel, esta aplicación para PC permite manejar y administrar los datos desde la perspectiva de la planificación interna de la Unidad de Talento Humano, sin embargo, el aplicativo puede ser utilizado en todas las Unidades o Procesos organizacionales, a continuación, se describen las funcionalidades del sistema.

### ***Pantalla de inicio.***

Desde el menú de inicio se puede acceder a las funcionalidades del programa, situado vertical y horizontalmente se encuentran seis submenús, a los cuales se puede acceder por medio del mouse (ratón) y deben ser llenados secuencialmente

### **Pantalla 1.**

#### **Inicio del aplicativo de planeación de la gestión del talento humano.**



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de inicio del aplicativo de P.G.T.H.

**Elaborado por:** El autor.

### ***Datos o parámetros generales.***

Dentro de este módulo se deberá parametrizar el periodo de control de la planificación llene los casilleros en blanco , con la

información que corresponda. Situado al lado derecho de la pantalla se encuentra un contador de tiempo el cual muestra el total en días para la ejecución  de los procesos, a lo largo de los diferentes aplicativos usted encontrará casilleros en fondo plomo y letra azul los cuales se llenan automáticamente con la información propiciada por el usuario. En los casilleros de “*PRODUCTOS O SERVICIOS PARA CONTROL*”, se deberá registrar el nombre del producto o servicio según lo establecido en el Manual de Procesos y Procedimientos internos de la Organización.

## Pantalla 2.

### Registro de productos o servicios para control.

| PRODUCTOS O SERVICIOS PARA CONTROL |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| PRODUCTO O SERVICIO 1:             | Plan de contratación |
| PRODUCTO O SERVICIO 2:             | Plan de vacaciones   |
| PRODUCTO O SERVICIO 3:             | Plan de capacitación |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de registro de productos o servicios del aplicativo de P.G.T.H.

**Elaborado por:** El autor.

### ***Productos a controlar.***

Dentro de este módulo se encuentran registrados los productos y servicios ingresados con anterioridad, para efecto del control es necesario describir la finalidad (razón de ser del producto o servicio) de los mismos y la meta que se quiere conseguir, estos datos deben ser registrados en

letras. Junto a estos dos primeros casilleros se encuentra “*META A CUMPLIR (EN NÚMEROS)*” este casillero registra el valor numérico el cual se requiere cumplir; y, en meta cumplida en el primer y segundo periodo, se deberán registrar los valores de avance de las metas.

### Pantalla 3.

#### Registro de metas.

| Finalidad del producto o servicio | Definición de la meta de cumplimiento<br>(En letras) | Méta a cumplir<br>(En números) | Meta cumplida en el primer Periodo | Meta cumplida en el segundo Periodo |
|-----------------------------------|--|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
|                                   |  | 12                             | 1                                  | 4                                   |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de registro de las metas y avances de cumplimiento.

**Elaborado por:** El autor.

Al lado derecho de la pantalla se presentan seguidamente y de forma automática los resultados cuantitativos y cualitativos que muestran el avance de cumplimiento, más un control de cumplimiento de tiempos; en caso de obtener bajos resultados durante la medición el sistema calificará al proceso como “*PROCESO PARA REVISIÓN O EVALUACIÓN*”, en ese caso el proceso deberá ser sometido a una nueva revisión o evaluación a fin de corregir las fallas en la gestión.

## Pantalla 4.

### Control de resultados.

| Resultado                |                          |                    |             | EVALUACIÓN DEL PROCESO             | PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO EN TIEMPOS Y FECHAS |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|-------------|------------------------------------|--|
| Cuantitativo 1er Periodo | Cuantitativo 2do Periodo | Cuantitativo TOTAL | Cualitativo |                                    |  |
| 8%                       | 33%                      | 42                 | INACEPTABLE | PROCESO PARA REVISIÓN O EVALUACIÓN | 33%  |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de control de resultados de las metas.

**Elaborado por:** El autor.

### *Procesos a controlar.*

Dentro del módulo de “PRODUCTOS A CONTROLAR”, se encuentran los botones de “IR A PROCESO”, estos son vínculos que trasladan al usuario a los diferentes módulos.

### FORMA DE LOS BOTONES



Dentro del módulo de registro y control, se encuentran doce (12) casilleros de registro, los cuales deberán ser priorizados por el usuario, estableciendo ya sea las actividades o subproductos que forman parte del proceso.

## Pantalla 5.

### Control de actividades / subprocesos.

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| PRODUCTO:                   | Plan de contratación |
| ACTIVIDADES PARA CONTROL:   |                      |
| TIPO DE CONTROL A REALIZAR: | Subproductos         |
|                             | Actividades          |
|                             | Subproductos         |

| NO. | SUBPRODUCTOS           |
|-----|------------------------|
| 1.  | Actividad / Producto 1 |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de control de actividades o subprocesos.

**Elaborado por:** El autor.

A lo largo del sistema se hallan colocados menús desplegables, en fondo amarillo, los cuales muestran las diferentes variables parametrizadas con anterioridad.

Si al momento de seleccionar se ha optado por subproductos se deberá listar los productos dependientes de un producto macro, como ejemplo si hablamos de la nómina del personal, los subproductos de la misma serían las diferentes nominas mensuales, por régimen laboral, por bonificaciones complementarias y todos aquellos sub productos que conforman el producto o servicio.

En el caso de haber seleccionado el control por actividades, se activarán los casilleros de control correspondiente, el máximo de actividades que pueden ser controladas por definición son doce (12) superado este valor, se activará una ventana de advertencia que indica que se han superado el número de actividades para control

## Pantalla 6.

### Priorización de actividades de control.

| Ha superado el número de actividades para control |           |                                   |              |            |                                     |
|---|-----------|-----------------------------------|--------------|------------|-------------------------------------|
| PESO  | PRIORIDAD | CONTROL                           | RESPONSABLES | EVALUACIÓN | NOTAS / OBSERVACIONES / REFERENCIAS |
| Muy Importante                                    | Alta      | Control extremadamente importante |              | SI         |                                     |
| Medianamente Importante                           | Media     | Control muy importante            |              | SI         |                                     |
| Medianamente Importante                           | Media     | Control muy importante            |              | SI         |                                     |
| Medianamente                                      |           | Control muy                       |              |            |                                     |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de control de actividades o subprocesos.

**Elaborado por:** El autor.

En los casilleros de peso y prioridad se muestran menús desplegables

con las opciones a elección, en base al nivel de control **CONTROL** el usuario

deberá decidir si es o no una actividad de control **EVALUACIÓN**, al final se

encuentra la casilla para observaciones y referencias en las cuales se pueden registrar anotaciones importantes que justifiquen la priorización realizada.

### ***Plan de acción (Cronogramas de ejecución).***

Dentro de este módulo se encuentran asentados los cronogramas de ejecución de los diferentes productos o servicios ingresados con anterioridad.

## Pantalla 7.

### Cronogramas de ejecución.

| 01/01/2017          |           | <h1 style="text-align: center;">PLAN DE ACCIÓN</h1> |                      |       |         |       |       |      |
|---------------------|-----------|---|----------------------|-------|---------|-------|-------|------|
| ✓                   |           |   |                      |       |         |       |       |      |
| 31/12/2017          |           |   |                      |       |         |       |       |      |
| TECHAS PARA CONTROL |           | Días para ejecución                                 | Meses para ejecución | 1     | 1       | 1     | 1     | 1    |
| F. INICIO           | F. FIN    |   |                      | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo |
| 01-ene-16           | 30-ene-16 | 29  | 1                    | ✓     |         |       |       |      |
| 08-feb-16           | 08-mar-16 | 29  | 1                    |       |         |       |       |      |
| 08-mar-16           | 08-abr-16 | 31  | 1                    |       |         |       |       |      |
| 07-abr-16           | 14-abr-16 | 7   | 0                    | ✓     |         |       |       |      |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de control de cronogramas de ejecución.

**Elaborado por:** El autor.

En este módulo se deberá registrar las fechas para control de las diversas actividades o subproductos, en el caso de control de actividades podríamos señalar como ejemplo el producto “Manual de clasificación y valoración de puestos”, las actividades a cumplir serían todas aquellas que forman parte del proceso y los tiempos a registrar los mínimos esperados hasta que se concluya con el proyecto.

### ***Reporte de gestión.***

Finalmente se muestra un reporte de control de productos y procesos en el cual se muestra el porcentaje % de cumplimiento de cada uno de los productos o servicios que fueron sometidos a control.

## Pantalla 8.

### Reporte de control de productos y procesos

| REPORTE DE CONTROL DE PRODUCTOS Y PROCESOS |   |   |                                       |                             |                 |                  |                           |                           |                    |             |                                    |   |
|--|---|---|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------|------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|-------------|------------------------------------|---|
| FORMATO N°:                                |   | TH-001  | VERSIÓN N°:                           |                             |                 |                  | Primera                   |                           | FECHA:             |             | a diciembre de 2016                |   |
| ORD  | Producto o Servicio   | Finalidad del producto o servicio   | Definición de la meta de cumplimiento | Meta a cumplir (línea base) | Primer Semestre | Segundo Semestre | Resultado                 |                           |                    |             | EVALUACIÓN DEL PROCESO             | PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO EN TEMAS Y TEMAS |
|  |   |   |                                       |                             |                 |                  | Cuantitativo 1er semestre | Cuantitativo 2do semestre | Cuantitativo TOTAL | Cualitativo |                                    |   |
| 4  | Direccionamiento estratégico                                | Diagnóstico de ambiente, interno-externo, Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategias y Valores | Cumplimiento de objetivos             | 12                          | 6               | 4                | 50%                       | 33%                       | 83                 | MUY BUENA   | PROCESO PARA REVISIÓN O EVALUACIÓN | 33%   |
| 5  | Estructura orgánica consensuada                             | Ajustado a norma de diseño<br>Mapa de procesos<br>Clasificación de procesos<br>Organigrama              | Desarrollo de productos               | 12                          | 6               | 4                | 50%                       | 33%                       | 83                 | MUY BUENA   | PROCESO PARA REVISIÓN O EVALUACIÓN | 33%   |
| 6  | Catálogo de productos o servicios y su interrelacionamiento | Que tengan relación directa con la misión y objetivos estratégicos Institucionales                      | Cumplimiento de objetivos             | 12                          | 6               | 4                | 50%                       | 33%                       | 83                 | MUY BUENA   | PROCESO PARA REVISIÓN O EVALUACIÓN | 33%   |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el reporte de cumplimiento de los productos y servicios de la Jefatura de Talento Humano.

**Elaborado por:** El autor.

El Jefe de Talento Humano, deberá presentar a la gerencia general el informe correspondiente de gestión, adjuntando como respaldo el reporte de control de productos y procesos y la documentación de soporte en caso de que exista o sea requerida por parte de la Unidad de Control de Gestión o las Máximas Autoridades.

# ***SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS***



### **Clasificación y valoración de puestos.**

El Subsistema de clasificación y valoración de puestos, es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos que permiten analizar, describir, clasificar y definir un puesto de trabajo y la estructura general de puestos de una organización, está condicionado por el diseño organizacional que la contiene. La clasificación y valoración de puesto, se fundamenta principalmente en el tipo de trabajo, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para el desempeño del puesto.

### **Análisis y descripción de puestos.**

Es el proceso mediante el cual se realiza el levantamiento, identificación, análisis y registro de la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la Empresa, a través de la determinación de su naturaleza, atribuciones, responsabilidades, ubicación, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos empresariales.

### **Perfiles de puestos**

Los perfiles de puestos describen y especifican las condiciones, características y requisitos mínimos aceptables que se consideran

necesarias para el cumplimiento y buen desarrollo dentro de un puesto de trabajo.

### **Valoración de puestos.**

Es un subsistema técnico de administración del talento humano derivado de la clasificación de puestos, por medio del cual, mediante la aplicación de procedimientos técnicos se puede determinar el valor ponderado relativo de cada puesto de trabajo dentro de la organización.

La valoración por puntos es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida según los factores de valoración predeterminados para el proceso con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de las correspondientes tablas de valoración desarrolladas para la Empresa.

### ***Factores de valoración.***

El proceso de valoración de puestos se fundamenta en el sistema de evaluación por puntos, que básicamente consiste en cuantificar el “valor” de los factores de valoración asignando puntos a cada factor de valoración.

**Tabla STH-001.****Factores de valorización de puestos.**

| Factores de valoración de puestos |   |             |
|-----------------------------------|---|-------------|
| No.                               | Sub-factores  | Peso        |
| 1                                 | 1. Instrucción /Educación                                 | %           |
| 2                                 | 2. Experiencia  | %           |
| 3                                 | 3. Complejidad del puesto /solución de problemas          | %           |
| 4                                 | 4. Responsabilidad de procesos                            | %           |
| 5                                 | 5. Responsabilidad de contactos                           | %           |
| 6                                 | 6. Responsabilidad por dirección y desarrollo             | %           |
| 7                                 | 7. Responsabilidad sobre recursos materiales y económicos | %           |
| <b>Total.</b>                     |   | <b>1000</b> |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los puntos equivalentes por cada factor.

**Elaborado por.** El autor.

*Ponderación y selección de sub-factores de valoración.*

Se han determinado siete sub-factores de ponderación para la valoración. Instrucción /Educación; Experiencia; Complejidad del puesto /solución de problemas; Responsabilidad de procesos; Responsabilidad de contactos; Responsabilidad por dirección y desarrollo; y, Responsabilidad sobre recursos materiales y económicos; cada uno de estos puede ser modificado en su peso porcentual con la finalidad de diferenciar los distintos niveles de incidencia del factor en los puestos a valorar.

Tabla STH-002.

## Instrucción /Educación.

| 1. Instrucción /Educación |   |            |
|---------------------------|---|------------|
| Grado                     | Descripción del grado   | Proporción |
| 1                         | Educación secundaria completa                                 | %          |
| 2                         | Estudios de uno a dos años de universidad, título de técnico. | %          |
| 3                         | Estudios de tres años de universidad, título de tecnólogo     | %          |
| 4                         | Estudios universitarios completos, título terminal            | %          |
| 5                         | Estudios de Postgrado - Maestría                              | %          |
| 6                         | Estudios de Postgrado - PHD                                   | %          |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra el peso porcentual asignado a cada uno de los sub-factores de valoración.

**Elaborado por.** El autor.

Tabla STH-003.

## Complejidad del puesto /solución de problemas.

| 2. Complejidad del puesto /solución de problemas |   |       |
|--|---|-------|
| Grado  | Descripción del grado   | Prop. |
| 1  | <i>Realiza tareas rutinarias, que no requieren análisis, sino la habilidad para seguir instrucciones. Se requiere habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas y solucionar los problemas con el apoyo de su jefe inmediato.</i> | %     |
| 2  | <i>Ejecuta funciones moderadamente complejas que requieren un análisis básico. Sigue instrucciones. Se requiere habilidad para dar ideas y resolver algunos problemas sencillos que afectan a sus actividades o área.</i>                     | %     |

|   |  |   |
|---|--|---|
| 3 | <i>Realiza funciones complejas que requieren un nivel medio de análisis y juicio. Puede tomar acciones por su cuenta. Se requiere criterio e iniciativa para resolver problemas difíciles e importantes que afectan a su área o departamento.</i>  | % |
| 4 | <i>Realiza funciones muy complejas que requieren un permanente análisis y criterio, basándose en políticas generales, programando cursos de acción con autonomía, aún en situaciones de riesgo.</i>  | % |
| 5 | <i>Realiza funciones de alta complejidad que requieren de un permanente análisis y criterio, para definir políticas de las Unidades o áreas de la organización. Se requiere total criterio e iniciativa para prevenir y resolver problemas difíciles y trascendentales que implican alto riesgo económico para toda la organización.</i> | % |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra el peso porcentual asignado a cada uno de los sub-factores de valoración.

**Elaborado por.** El autor.

#### Tabla STH-004.

#### Complejidad del puesto /solución de problemas.

| 3. Responsabilidad de procesos |   |            |
|--------------------------------|---|------------|
| Grado                          | Descripción del grado   | Proporción |
| 1                              | Responsabilidad por la ejecución directa de procesos relacionados con su área de trabajo. Su ejecución no afecta directamente a los resultados de institucionales. No tiene responsabilidad sobre recursos, documentos y/o valores. | %          |
| 2                              | Responsabilidad por la organización y ejecución de procesos operativos que afectarían su área de trabajo o proyecto. Tiene una mínima responsabilidad en el manejo de recursos, documentos y/o valores                              | %          |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 3 | Responsabilidad por el diseño, organización y ejecución de procesos relacionados con dos o más áreas de trabajo y su ejecución afecta en forma directa los resultados institucionales. Responsabilidad media sobre el manejo de recursos, documentos y /o valores | % |
| 4 | Responsabilidad por la administración de todos los procesos de una Unidad de Organizativa y su ejecución afecta los resultados institucionales. Responsabilidad media sobre el manejo de recursos, documentos y/o valores   | % |
| 5 | Responsable de la integración y administración de los procesos para los resultados de más de una Unidad Organizativa  | % |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra el peso porcentual asignado a cada uno de los sub-factores de valoración.

**Elaborado por.** El autor.

### Tabla STH-005.

#### Complejidad del puesto /solución de problemas.

| 4. Responsabilidad de contactos |  |       |
|---------------------------------|--|-------|
| Grado                           | Descripción del grado  | Prop. |
| 1                               | No se requiere ningún o es mínimo el contacto fuera de su proceso, requiere habilidad mínima para negociar u obtener cooperación   | %     |
| 2                               | Se requiere poco contacto externo y habilidad normal para negociar u obtener cooperación.  | %     |
| 3                               | Se requieren contactos frecuentes, habilidad buena para la atención a clientes (internos / externos), proveedores, contratistas; de los cuales depende el cumplimiento de las actividades del proceso. | %     |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 4 | Se requieren contactos frecuentes y habilidad muy buena con clientes (internos / externos), proveedores, contratistas; cuya realización es importante para el desenvolvimiento de las actividades de su proceso o de otros procesos.  | % |
| 5 | Se requieren contactos permanentes, con habilidad excelente de representación de la Unidad Organizativa o área ante clientes fuertes o especiales, entidades gubernamentales y otras instituciones.   | % |
| 6 | Se requieren contactos permanentes, delicados, con habilidad máxima, con autoridades gubernamentales, contactos internacionales, clientes importantes, cámaras empresariales, medios, y asociaciones profesionales, etc. Íntimamente relacionados con los resultados institucionales. | % |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra el peso porcentual asignado a cada uno de los sub-factores de valoración.

**Elaborado por.** El autor.

### Tabla STH-006.

#### Responsabilidad por dirección y desarrollo.

| 5. Responsabilidad por dirección y desarrollo |  |            |
|---|--|------------|
| Grado   | Descripción del grado  | Proporción |
| 1   | Es responsable de dirigir y organizar su propio trabajo, no supervisa personal.  | %          |
| 2   | Es responsable de coordinar el trabajo de otros colaboradores de su misma área, facilitando información y haciendo seguimiento conjunto. | %          |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 3 | Es responsable por la planificación, dirección y control del trabajo de colaboradores de su área o departamento, además de implementar procesos de desarrollo profesional para su equipo de trabajo.                                | % |
| 4 | Es el responsable de la dirección, planificación y seguimiento de la gestión y resultados de varias áreas y departamentos y de asegurar la implantación de programas de desarrollo profesional para los colaboradores de sus áreas. | % |
| 5 | Es el máximo responsable de la dirección, planificación y seguimiento de la gestión y resultados de la institución, además de aprobar y apoyar programas de desarrollo profesional para toda la institución.                        | % |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra el peso porcentual asignado a cada uno de los sub-factores de valoración.

**Elaborado por.** El autor.

### Tabla STH-007.

#### Responsabilidad sobre recursos materiales y económicos.

| 6. Responsabilidad sobre recursos materiales y económicos |   |            |
|---|---|------------|
| Grado   | Descripción del grado   | Proporción |
| 1   | Su puesto no requiere el manejo de equipos maquinaria o herramientas con un valor importante. No maneja presupuestos ni autoriza valores.                                       | %          |
| 2   | Es responsable del manejo de equipos, maquinaria o herramienta para realizar sus actividades de un valor menor (hasta USD\$5.000). No maneja presupuestos, ni autoriza valores. | %          |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 3 | Es responsable del manejo de equipos, maquinaria o herramienta para realizar sus actividades, con un valor mayor (hasta USD\$20.000) y/o Maneja presupuestos y/o autoriza valores de un unidad organizativa o área de trabajo | % |
| 4 | Es responsable del manejo de equipos, maquinaria o herramienta para realizar sus actividades de un valor alto (hasta USD\$50.000) y/o Maneja presupuestos y/o autoriza valores de una Unidad de negocio                       | % |
| 5 | Es responsable del manejo de equipos, maquinaria o herramienta para realizar sus actividades y/o maneja presupuestos y autoriza valores de la empresa por sobre los USD\$50.000   | % |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra el peso porcentual asignado a cada uno de los sub-factores de valoración.

**Elaborado por.** El autor.

## Tabla STH-008.

### Experiencia.

| 4. Experiencia |   |            |
|----------------|---|------------|
| Grado          | Descripción del grado   | Proporción |
| 1              | No se necesita experiencia para puestos de Servicio / Administrativo                                    | %          |
| 2              | Experiencia mínima 1 año para puestos operativos  | %          |
| 3              | Experiencia mínima de 2 años para puestos Técnicos Junior   | %          |
| 4              | Experiencia mínima de 3 años para puestos Técnicos Senior   | %          |
| 5              | Experiencia de al menos 5 años para puestos de mandos medios / supervisión procesos / alta especialidad | %          |
| 6              | Más de 5 años de experiencia en puestos de Dirección  | %          |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra el peso porcentual asignado a cada uno de los sub-factores de valoración.

**Elaborado por.** El autor.

### Asignación de puntos a los sub-factores

Los valores asignados (puntos) representan los diferentes niveles de incidencia de los grados en las clases de puestos dentro de la estructura ocupacional, el valor porcentual asignado se ajustará en base al peso ponderado establecido, es decir.

#### Tabla STH-009.

#### Factor de valoración Instrucción /Educación.

| Factor de valoración Instrucción /Educación. 200 puntos |   |             |
|---|---|-------------|
| Grado   | Descripción del grado   | Proporción  |
| 1   | Educación secundaria completa                                 | 5 %         |
| 2   | Estudios de uno a dos años de universidad, título de técnico. | 10%         |
| 3   | Estudios de tres años de universidad, título de tecnólogo     | 15%         |
| 4   | Estudios universitarios completos, título terminal            | 20%         |
| 5   | Estudios de Postgrado - Maestría                              | 25%         |
| 6   | Estudios de Postgrado - PHD                                   | 30%         |
| <b>TOTAL.</b>   |   | <b>100%</b> |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra el peso porcentual asignado a cada uno de los sub-factores.

**Elaborado por.** El autor.

Una vez que se han valorado todos los sub-factores se debe realizar la asignación de puntos en base a una regla de tres simple, posteriormente es necesario organizar los puestos según su clase, agrupándolos por categorías o niveles, según el rango de puntos obtenido.

### **Índice ocupacional de puestos.**

Es la conformación lógica y sistemática que, a través de la valoración de puestos, permite establecer grupos de puestos de puntuación semejante.

### ***Niveles de puestos.***

Los niveles de puesto están conformados por.

- Directivo. Máximas autoridades.
- Asesor. Puestos de asesoría.
- Ejecutivo. Puestos de Jefatura, coordinación o liderazgo.
- Operativo. Puestos de ejecución profesional o técnica.
- Apoyo. Puestos de soporte y apoyo a la gestión.

### ***Subniveles de puestos.***

Los subniveles de puesto están conformados por.

- Gerencial. Asignado a puestos de nivel superior orientados a la toma de decisiones.
- Profesional. Asignado a puestos que requieren de una formación de segundo o tercer nivel, ya que cumplen funciones de responsabilidad.
- No profesional. Asignado a puestos de apoyo administrativo y técnico.

Tabla STH-010.

## Índice ocupacional.

| <b>INDICE OCUPACIONAL</b> |   |              |                 |
|---------------------------|---|--------------|-----------------|
| <b>CÓDIGO</b>             | <b>DENOMINACIÓN DE PUESTOS</b>                                  | <b>NIVEL</b> | <b>SUBNIVEL</b> |
| 1.01.                     | <b>PROCESOS GOBERNANTE</b>                                      |              |                 |
| 1.01.01                   | <b>Junta General de Socios</b>                                  |              |                 |
| 1.01.01.01                | <b>Serie de Presidencia del Directorio</b>                      |              |                 |
| 1.01.01.01.1              | Presidente del Directorio                                       | N/A          | Dirección       |
| 1.01.01.01.2.             | Socios  | N/A          | Dirección       |
| 1.01.02.                  | <b>Proceso de Gerencia General</b>                              |              |                 |
| 1.01.02.01                | <b>Serie de Gerencia General</b>                                |              |                 |
| 1.01.02.01.1.             | Gerente General   | Directivo    | Gerencial       |
| 1.01.02.01.2.             | Secretaria Recepcionista  | Apoyo        | No profesional  |
| 1.02.                     | <b>PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA</b>                        |              |                 |
| 1.02.01.                  | <b>Proceso de Control de Gestión</b>                            |              |                 |
| 1.02.01.01.               | <b>Serie de Control de Gestión</b>                              |              |                 |
| 1.02.01.01.1.             | Jefe de Control de Gestión                                      | Asesor       | Profesional     |
| 1.02.02.                  | <b>Proceso de Gestión de Asesoría Jurídica</b>                  |              |                 |
| 1.02.02.01.               | <b>Serie de Asesoría Jurídica</b>                               |              |                 |
| 1.02.02.01.1.             | Asesor Jurídico   | Asesor       | Profesional     |
| 1.02.02.01.2.             | Abogado   | Operativo    | Profesional     |
| 1.02.02.01.3.             | Asistente de abogacía   | Apoyo        | No profesional  |
| 1.02.02.                  | <b>Proceso de Gestión de Comunicación Social</b>                |              |                 |
| 1.02.02.01.               | <b>Serie de Comunicación Social</b>                             |              |                 |
| 1.02.02.01.1.             | Comunicador social  | Asesor       | Profesional     |
| 1.02.02.01.2.             | Community manager   |              |                 |
| 1.04.                     | <b>PROCESOS HABILITANTES DE APOYO</b>                           |              |                 |
| 1.04.01.                  | <b>Proceso de Gestión de Compras y Servicios Generales</b>      |              |                 |
| 1.04.01.01.               | <b>Serie de Administrativo y Compras Servicios Generales</b>    |              |                 |
| 1.04.01.01.1.             | Jefe A.C.S.G.   | Ejecutivo    | Profesional     |
| 1.04.01.01.2.             | Asistente A.C.S.G.  | Apoyo        | No profesional  |
| 1.04.01.01.3.             | Bodeguero   | Apoyo        | No profesional  |
| 1.04.01.01.4.             | Auxiliar de Bodega  | Apoyo        | No profesional  |
| 1.04.01.01.5.             | Chofer  | Apoyo        | No profesional  |
| 1.04.01.01.6.             | Auxiliar de servicios   | Apoyo        | No profesional  |
| 1.04.02.                  | <b>Proceso de Gestión de Talento Humano</b>                     |              |                 |
| 1.04.02.01                | <b>Serie de Talento Humano</b>                                  |              |                 |
| 1.04.02.01.1.             | Jefe de Talento Humano  | Ejecutivo    | Profesional     |
| 1.04.02.01.4.             | Asistente de Talento Humano                                     | Apoyo        | No profesional  |
| 1.02.                     | <b>PROCESOS AGREGADOR DE VALOR</b>                              |              |                 |
| 1.02.01.                  | <b>Proceso de Gestión Financiera, Comercialización y Ventas</b> |              |                 |

|               |  |           |                |
|---------------|--|-----------|----------------|
| 1.02.01.01.   | <b>Serie de Gestión Financiera</b>                               |           |                |
| 1.02.01.01.1. | Contador General   | Directivo | Gerencial      |
| 1.02.01.01.2. | Analista Contable  | Operativo | Profesional    |
| 1.02.01.01.3. | Tesorero Pagador   | Operativo | Profesional    |
| 1.02.01.01.4. | Asistente Contable   | Apoyo     | No profesional |
| 1.02.01.02.   | <b>Serie de Gestión de la Comercialización y Ventas</b>          |           |                |
| 1.02.01.02.1. | Jefe de Comercialización y Ventas                                | Ejecutivo | Profesional    |
| 1.02.01.02.2. | Vendedor Senior  | Operativo | Profesional    |
| 1.02.01.02.3. | Vendedor Junior  | Apoyo     | No profesional |
| 1.02.01.02.4. | Cobrador   | Apoyo     | No profesional |
| 1.02.02.      | <b>Proceso de Desarrollo de las TIC's</b>                        |           |                |
| 1.02.02.01.   | <b>Serie de Tecnología de la Información</b>                     |           |                |
| 1.02.02.01.1. | Subgerente de TIC's  | Directivo | Gerencial      |
| 1.02.02.01.2. | Analista Administrador Base de Datos                             | Operativo | Profesional    |
| 1.02.02.01.3. | Analista de Redes & Soporte Técnico                              | Operativo | Profesional    |
| 1.02.02.01.4. | Analista Programador Desarrollador                               | Operativo | Profesional    |
| 1.02.02.01.5. | Asistente de TIC's   | Apoyo     | No profesional |
| 1.02.03       | <b>Proceso de Gestión de Servicios de Consultoría y Asesoría</b> |           |                |
| 1.02.03.01    | <b>Serie de Servicios de Consultoría y Asesoría</b>              |           |                |
| 1.02.03.01.1. | Subgerente de S.C.A.   | Directivo | Gerencial      |
| 1.02.03.01.2. | Consultor Asesor Asociado  | Asesor    | Profesional    |
| 1.02.03.01.3. | Consultor Asesor Interno   | Ejecutivo | Profesional    |
| 1.02.03.01.4. | Analista de Atención a Usuarios                                  | Operativo | Profesional    |
| 1.02.03.01.5. | Asistente de Atención a Usuarios                                 | Apoyo     | No profesional |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra el listado de puestos que conforman el índice de puestos de I.C.S.

**Elaborado por.** El autor.

## Salud ocupacional.

La salud ocupacional es el conjunto de normativas procesos y procedimientos destinados a la prevención, promoción y mantenimiento del bienestar físico, mental y social del o los trabajadores.

### ***Calificación de los riesgos de trabajo.***

Los riesgos del trabajo son los accidentes y enfermedades a los que están expuestos los trabajadores en el ejercicio de sus labores, en esta medida resulta necesario parametrizar los factores de riesgo posibles, para la calificación del riesgo se utilizará las variables de probabilidad de ocurrencia, frecuencia vulnerabilidad. Para cualificar el riesgo (estimar cualitativamente), El (La) profesional, responsable de la medición tomará en cuenta criterios inherentes a su materialización en forma de accidente de trabajo, enfermedad profesional o repercusiones en la salud mental.

ESTIMACIÓN. Mediante una suma del puntaje de 1 a 3 de cada parámetro se establecerá un total, este dato permite obtener la estimación del nivel de riesgo por factor; y, una vez obtenido la medición promedio global se establecerá el nivel de riesgo al cual estaría expuesto el trabajador.

### ***Equipos de protección personal.***

Los equipos de protección individual o personal (EPI), son aquellos dispositivos, aparatos, mecanismos o herramientas destinados a ser llevados o sujetos por el trabajador para que lo proteja de uno o más riesgos de accidentes o amenazas que puedan afectar a su seguridad y/o su salud.

### ***Exámenes Médicos Ocupacionales.***

El examen médico ocupacional o pre ocupacional, es la revisión médica., mediante el cual el galeno interroga y examina a un trabajador o posible candidato, con el fin de monitorear la exposición a factores de riesgo y determinar la existencia de consecuencias en la persona por dicha exposición y de esta forma determinar si está apto o no para desempeñarse en el puesto de trabajo. Para el caso del perfil de puestos se anexa un catálogo de “EXÁMENES MÉDICOS OCUPACIONALES”; y la correspondiente ficha médica según formulario TH-002, los cuales deberán ser calificados en acompañamiento de un profesional de la salud.

### **Catálogos de competencias.**

Para hacer un uso adecuado de los catálogos de competencias es necesario identificar, consensuar y elegir las competencias requeridas, junto con los responsables del área o expertos en el tema.

Con el fin de facilitar el uso de los catálogos se ha optado por utilizar conceptos generalmente aceptados, uno de estos define a la competencia como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad bajo una correcta actuación laboral.

***Competencias organizacionales.***

Son las conductas básicas observables que se esperan en una persona, determinan su comportamiento organizacional y se convierte en un factor clave en el éxito de las tareas que ejecuta cotidianamente para el logro de los objetivos organizacionales; son competencias necesarias y obligatorias para todos los puestos que laboran en la Institución, son inamovibles y el grado de dominio es único.

***Competencias técnicas.***

Son aquellos conocimientos o capacitación que una persona adquiere, desarrolla, aprende y ejercita sobre aspectos meramente técnicos requeridos por el puesto, son necesarias para desarrollar las actividades del mismo y están destinadas a coadyuvar a la obtención del objetivo o propósito del puesto. Las competencias técnicas son las únicas que no se tienen definidas de forma institucional, puesto que dependen de cada área y puesto, se definen con base en el grado de especialización requerido para el desempeño del mismo.

***Competencias genéricas.***

Son las características generales que permiten a la persona tener la capacidad para responder eficientemente a las demandas del puesto

asignado dentro de la Unidad o Proceso donde se desempeña. Se componen de aquellos atributos que de forma intrínseca tiene la persona; son comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva.

### ***Competencias conductuales o de contexto.***

Es una guía conformada por una selección de competencias aplicables a la Organización, describen los conocimientos y destrezas necesarias en los puestos de trabajo (perfil de puesto), y que permiten implantar la estrategia adecuada para el desempeño de las actividades descritas.

### ***Niveles.***

Describe el grado de desarrollo de los comportamientos específicos asociados a la competencia, es decir, los elementos que evidencian la presencia de la competencia en la persona.

- Alto. describe un alto grado de desarrollo de la competencia, se recomienda para puestos de muy alto nivel de responsabilidad y poco requerimiento de la misma.
- Medio. describe un nivel medio de desarrollo de la competencia, se recomienda para puestos de mediana responsabilidad y requerimiento de la misma.

- Bajo. describe un grado bajo de desarrollo de la competencia, se recomienda para puestos de baja responsabilidad y poco requerimiento de la misma.

### **Profesiograma ajustado al perfil de puesto.**

El profesiograma consiste en un documento que organiza las conexiones técnico-administrativas por medio de gráficas en que se resumen las aptitudes y capacidades para los puestos de trabajo que existen y que cumplen en sus tareas las trabajadoras y trabajadores.

Para efectos de mejorar el conocimiento del puesto de trabajo, se ha optado por unir dos metodologías estableciendo un “PROFESIOGRAMA Y PERFIL DE ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTO” según formulario del sistema N° 003, el referido formato recopila los datos obtenidos durante el proceso de levantamiento de información.

### **Objeto y campo de aplicación.**

Analizar, organizar y administrar las políticas, normas, métodos y procedimientos de clasificación, que permiten analizar, describir, clasificar y valorar un puesto de trabajo.

**Responsables.**

Le corresponde al Gerente General. Solicitar el inicio del proceso; Aprobar los resultados del proceso; y, al Jefe de Talento humano. Ejecutar, controlar y validar el proceso.

**Prerrequisitos para la ejecución.**

- Contar con la base legal de creación de la compañía.
- Contar con el organigrama estructural.
- Contar con el portafolio de productos, servicios.

**Procedimientos.**

La jefatura de talento humano, en base a los preceptos establecidos en el presente Manual, implementará los procesos que permitan la consecución del portafolio de productos y servicios empresariales para lo cual aplicará los procedimientos para describir, valorar y clasificar los puestos.

***Creación del profesiograma y perfil de puesto.***

Como primer paso, se debe establecer el o los perfiles de puestos requeridos, dicha información dependerá de la detección de necesidades de la compañía y deberá ser aprobada por parte del Gerente General.

Una vez que se haya definido los puestos para los cuales se levantarán los perfiles, se deberá elaborar un cronograma de trabajo para la realización de reuniones con los responsables de la provisión de información, a quienes se les explicarán los procedimientos a seguirse.

### ***Levantamiento de información.***

Como segundo paso, se deberá realizar el levantamiento de información, proceso en conjunto que se lo llevará a cabo con los miembros de la organización ya sean personal directivo u operativo. La jefatura de talento humano proporcionará el aplicativo de “ANÁLISIS OCUPACIONAL”; del cual se realizará el levantamiento de información correspondiente a las actividades, interrelaciones, instrucción formal, experiencia, capacitación, conocimientos técnicos, y demás información que forma parte del profesiograma y perfil de puesto, así como las competencias técnicas o conductuales que forman parte del perfil de cada puesto. Los perfiles de cada puesto se presentarán según formulario N° TH-003 “PROFESIOGRAMA Y PERFIL DE ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTO”

### **Uso del aplicativo.**

El aplicativo de Clasificación y valoración de puestos, es un programa, diseñado mediante hoja de cálculo Excel, esta aplicación para PC permite

manejar y administrar el proceso para la creación de un perfil de puesto, a continuación, se describen las funcionalidades del sistema.

### ***Pantalla de inicio.***

Desde el menú de inicio se puede acceder a las funcionalidades del programa, situado verticalmente se encuentran cinco opciones que lo llevarán a distintos formularios de carga de datos, a los cuales se puede acceder por medio del mouse (ratón) y deben ser llenados secuencialmente

### **Pantalla 9.**

#### **Inicio del aplicativo de clasificación y valoración de puestos.**



**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de inicio del aplicativo de C.V.P.

**Elaborado por.** El autor.

### **Clasificación de puestos.**

Este menú muestra las funcionalidades desarrolladas para el levantamiento del perfil de puestos, es la primera fase de ejecución del proceso, correspondiente a la descripción del puesto desde la perspectiva de la clasificación. Situados vertical y horizontalmente se encuentran seis submenús del programa a los cuales se puede acceder por medio de los diferentes botones y a través del mouse (ratón) y deben ser llenados secuencialmente

### **Pantalla 10.**

#### **Inicio del submenú de clasificación de puestos.**



**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de inicio del aplicativo de C.V.P.

**Elaborado por.** El autor.

### Datos generales.

Este módulo del programa, permite registrar la información primaria del puesto, situados en segundo y tercer puesto se encuentran las casillas de nivel y subnivel, recuerde que las casillas de color amarillo corresponden a menús desplegables.

### EJEMPLO DE MENÚ DESPLEGABLE

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Sub-Nivel:</b>        |  |
| <b>Unidad o Proceso:</b> | Gerencial<br>Profesional<br>No profesional |
| <b>Reporta a:</b>        |  |

### Pantalla 11.

### Datos generales.

| DATOS DE IDENTIFICACIÓN                  |                            |
|--|----------------------------|
| <b>Nombre de la Institución:</b>         | IDEA CONSULTING & SERVICES |
| <b>Título del Puesto:</b>                |                            |
| <b>Nivel:</b>                            |                            |
| <b>Sub-Nivel:</b>                        |                            |
| <b>Unidad o Proceso:</b>                 |                            |
| <b>Reporta a:</b>                        |                            |
| <b>Reemplazado por (En su ausencia):</b> |                            |
| <b>Supervisa a:</b>                      |                            |
| <b>Fecha de actualización:</b>           |                            |
| <b>Código:</b>                           |                            |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de inicio del aplicativo de C.V.P.

**Elaborado por.** El autor.

### Diseño del puesto.

Este módulo del programa, permite registrar la misión, interfaz general del puesto, las actividades y los conocimientos requeridos para el desempeño del puesto. Terminado el proceso de ingreso de información se debe realizar la ponderación y priorización de actividades, para lo cual se han habilitado las casillas de periodicidad, tipo de actividad, subtipo de actividad, grafica de la actividad complejidad y al final se encuentra el botón "Ordenar". En la casilla complejidad se deberá asignar un valor relativo de 1 a n, siendo n la menos importante y 1 la más importante, terminado el ingreso de los datos, pulse el botón ordenar a fin de que se coloquen las actividades más importantes al inicio, estas actividades pasarán a ser consideradas como las esenciales del puesto y sobre estas se trabajará el resto de subsistemas. .

### Pantalla 12.

#### Diseño del puesto.

| LISTADO DE ACTIVIDADES |  |              |                   |                               |   |             |         |
|------------------------|--|--------------|-------------------|-------------------------------|---|-------------|---------|
| No.                    | ACTIVIDAD  | PERIODICIDAD | TIPO DE ACTIVIDAD | SUB-TIPO DE ACTIVIDAD         | GRAFICA DE LA ACTIVIDAD   | COMPLEJIDAD | Ordenar |
| 1                      | Brinda asesoría técnico legal a las autoridades Institucionales en materia de Talento Humano y Beneficios Sociales.                                  | Diaria (d)   | Ejecución (e)     | Actividad de Paso             |  | 1           | OK      |
| 2                      | Elabora proyectos de reglamentos, normativas internas, instructivos y otros instrumentos técnicos en materia de Talento humano y otras relacionadas. | Anual (a)    | Ejecución (e)     | Actividad de decisión         |  | 3           | OK      |
| 3                      | Elabora contratos de trabajo, convenios y otros documentos técnico-legales requeridos para la ejecución de procesos en materia de Talento Humano.    | Mensual (m)  | Ejecución (e)     | Actividad agregadora de Valor |  | 4           | OK      |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de diseño del puesto.

**Elaborado por.** El autor.

### *Catálogos de competencias.*

Este menú muestra una sub pantalla, en el cual se encuentran las direcciones para el diseño de los catálogos de competencias técnicas y conductuales, ambos catálogos pueden ser modificados en su totalidad dependiendo de las necesidades de la compañía.

#### **Pantalla 13.**

#### **Catálogos de competencias.**



**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de catálogos de competencias.

**Elaborado por.** El autor.

### *Perfiles para selección.*

Este menú muestra una sub pantalla, en el cual se encuentran las casillas que componen el perfil de selección, dependiendo del análisis del usuario,

se deberá ir seleccionando en cada una de las listas desplegables el valor que más se ajuste al requerimiento de selección, mientras que en los casilleros en blanco se deberá registrar la información correspondiente, tomando en consideración lo señalado en el proceso correspondiente para la clasificación y valoración de puestos.

## Pantalla 14.

### Perfiles para selección.

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Instrucción Formal:              | Estudios universitarios completos, título terminal |
| Título Requerido Pre-grado:      |  |
| Área de Conocimientos:           |  |
| Título Requerido Post-grado:     |  |
| Contenido de la Experiencia:     |  |
| Especificidad de la Experiencia: |  |
| Detalle de la especificidad:     |  |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de perfiles para selección.

**Elaborado por.** El autor.

### *Selección de competencias.*

Este menú muestra una sub pantalla, en la cual se encuentran los submenús para selección de competencias, en cada uno de estos submenús se deberá escoger las competencias genéricas, técnicas y de contexto, en cuanto a las competencias organizacionales estas derivan de

estudio realizado en el direccionamiento estratégico de la organización y se encuentran precargadas.

### EJEMPLO DE MENÚS DE COMPETENCIAS

|             |       |  |
|-------------|-------|--|
| Instalación | Media | Instala cableados y equipos sencillos. |
|-------------|-------|--|

*Requerimientos de selección y capacitación.*

El menú de requerimientos de selección o capacitación permite al usuario seleccionar el tipo de requerimiento por cada uno de los ítems antes descritos, esta información servirá de soporte para los subsistemas de Selección y reclutamiento y Capacitación profesional.

#### Pantalla 15.

#### Requerimientos de selección y capacitación.

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA   |  |
|---|--|
| <b>Contenido de la Experiencia:</b><br><input type="text" value="0"/>     | <b>REQUERIMIENTO DE:</b><br><input type="button" value="Selección Ok."/> <input type="button" value="Capacitación Ok."/> |
| <b>Especificidad de la Experiencia:</b><br><input type="text" value="0"/> | <b>REQUERIMIENTO DE:</b><br><input type="button" value="Selección Ok."/> <input type="button" value="Capacitación Ok."/> |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de requerimientos de selección y capacitación.

**Elaborado por.** El autor.

Se puede seleccionar las dos casillas tanto para sección como capacitación.

### **Salud ocupacional.**

Este menú muestra las funcionalidades desarrolladas para el levantamiento del perfil de puestos, es la segunda fase de ejecución del proceso, correspondiente a la descripción del puesto desde la perspectiva de la salud ocupacional. Situados verticalmente se encuentran cuatro submenús del programa a los cuales se puede acceder por medio de los diferentes botones y a través del mouse (ratón) y deben ser llenados secuencialmente

#### **Pantalla 16.**

#### **Inicio del submenú de salud ocupacional.**



**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de inicio del aplicativo de C.V.P.

**Elaborado por.** El autor.

### *Riesgos en el puesto de trabajo.*

En este menú el usuario podrá cualificar el riesgo (estimar cualitativamente), la estimación se la realiza mediante la selección del nivel de riesgo por cada factor, la suma del puntaje de 1 a 3 de cada parámetro establecerá un total, el cual se muestra al final de la pantalla del lado derecho de manera automática.

### **Pantalla 17.**

#### **Riesgos en el puesto de trabajo.**

| Riesgo Importante  |                            |                 |
|--|----------------------------|-----------------|
| DENOMINACIÓN   | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | ESTIMACIÓN:     |
| Iluminación  | Baja                       | Riesgo Moderado |
| Vibración  | Alta                       | Riesgo Moderado |
| Temperatura  | Media                      | Riesgo Moderado |
| Ruido  | Baja                       | Riesgo Moderado |
| Radiación no ionizante (UV, IR, electromagnética)          | Baja                       | Riesgo Moderado |
| Ventilación insuficiente (fallas en la renovación de aire) | Baja                       | Riesgo Moderado |
| Manejo eléctrico   | Baja                       | Riesgo Moderado |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de Riesgos en el puesto de trabajo.

**Elaborado por.** El autor.

### *Equipos de protección individual.*

En este menú el usuario podrá seleccionar un máximo de diez (10) equipos de protección dentro del “CATÁLOGO ESTANDARIZADO DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN”, el cual se encuentra precargado pero

puede ser modificado y ajustado a las necesidades de cada tipo de compañía según sea el factor de riesgo que se presente en cada una de ellas.

### Pantalla 18.

#### Equipos de protección individual.

| No. de Equipos seleccionados para el puesto |   | 7   |
|---|---|---|
| No.   | EQUIPO DE PROTECCIÓN                                  | SÍMBOLO   |
|   | Mandil para medico                                    |   |
| SI  | Mascara para soldar con protección respiratoria       |  |
|   | Pantalla facial                                       |  |
| SI  | Protección ocular con ventilación indirecta (goggles) |  |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de Equipos de protección individual.

**Elaborado por.** El autor.

#### *Ficha médica.*

En este menú muestra el formato N° TH-002 signado con el nombre de “Ficha médica”, el cual se encuentra desarrollado para impresión, pero también puede ser modificado en el propio sistema.

## Pantalla 19.

### Ficha médica.

| DOCUMENTO PARA IMPRIMIR                                    |                          |                              |                       |                                    |                             |                                   |                          |                            |
|--|--------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| FICHA MÉDICA   |                          |                              |                       |                                    |                             |                                   |                          |                            |
| Datos Personales del Trabajador                            |                          |                              |                       |                                    |                             |                                   |                          |                            |
| Apellido:  |                          | Nombre:                      |                       | D.N.I.:                            |                             |                                   |                          |                            |
| F. de Nacimiento:  |                          | Grupo Sanguíneo:             |                       | Factor:                            |                             |                                   |                          |                            |
| Domicilio  |                          |                              |                       | Tel. Particular:                   |                             |                                   |                          |                            |
| Localidad  |                          | Provincia:                   |                       | Tel. Celular:                      |                             |                                   |                          |                            |
| Domicilio  |                          |                              |                       | Tel. de Contacto:                  |                             |                                   |                          |                            |
| Para ser completado por el médico                          |                          |                              |                       |                                    |                             |                                   |                          |                            |
| Historia Clínica (*)                                       |                          |                              |                       |                                    |                             |                                   |                          |                            |
| Marcar con una X aquellas opciones que resulten positivas. |                          |                              |                       |                                    |                             |                                   |                          |                            |
| 1  | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Congénitas      | 18                    | <input type="checkbox"/>           | Paperas                     | 35                                | <input type="checkbox"/> | Enfermedades de la Sangre  |
| 2  | <input type="checkbox"/> | Traumatismos                 | 19                    | <input type="checkbox"/>           | Sarampión                   | 36                                | <input type="checkbox"/> | Enfermedades de Ganglios   |
| 3  | <input type="checkbox"/> | Operaciones                  | 20                    | <input type="checkbox"/>           | Enfermedades Digestivas     | 37                                | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Oculares      |
| 4  | <input type="checkbox"/> | Estreñimiento                | 21                    | <input type="checkbox"/>           | Hepatitis - Enf. del Hígado | 38                                | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Glandulares   |
| 5  | <input type="checkbox"/> | Lesiones Articulares         | 22                    | <input type="checkbox"/>           | Enfermedades Renales        | 39                                | <input type="checkbox"/> | Intervenciones Quirúrgicas |
| 6  | <input type="checkbox"/> | Fracturas - Esguinces        | 23                    | <input type="checkbox"/>           | Infecciones Urinarias       | 40                                | <input type="checkbox"/> | Heridas                    |
| 7  | <input type="checkbox"/> | Enfermedades de los Huesos   | 24                    | <input type="checkbox"/>           | Enfermedades de Genitales   | 41                                | <input type="checkbox"/> | Enfermedades de la Piel    |
| 8  | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Musculares      | 25                    | <input type="checkbox"/>           | Enfermedades Neurológicas   | 42                                | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Auditivas     |
| 9  | <input type="checkbox"/> | Fiebre Reumática             | 26                    | <input type="checkbox"/>           | Dolores de Cabeza - Mareos  | 43                                | <input type="checkbox"/> | Infecciones Crónicas       |
| 10   | <input type="checkbox"/> | Artritis - Artrosis          | 27                    | <input type="checkbox"/>           | Convulsiones - Epilepsia    | 44                                | <input type="checkbox"/> | Psoriasis                  |
| 11   | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Respiratorias   | 28                    | <input type="checkbox"/>           | Pérdida de Conocimiento     | 45                                | <input type="checkbox"/> | Consume Alcohol            |
| 12   | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Articulares     | 29                    | <input type="checkbox"/>           | Deshidratación              | 46                                | <input type="checkbox"/> | Consume Tabaco             |
| 13   | <input type="checkbox"/> | Sinusitis - Otitis - Anginas | 30                    | <input type="checkbox"/>           | Enfermedades Psiquiátricas  | 47                                | <input type="checkbox"/> | Enf. de Transmisión Sexual |
| 14   | <input type="checkbox"/> | Asma                         | 31                    | <input type="checkbox"/>           | Diabetes                    | 48                                | <input type="checkbox"/> | Recibió Transfusiones      |
| 15   | <input type="checkbox"/> | Neumonía - Bronconeumonía    | 32                    | <input type="checkbox"/>           | Chagas                      | 49                                | <input type="checkbox"/> | Recibió Hemodiálisis       |
| 16   | <input type="checkbox"/> | Varicela                     | 33                    | <input type="checkbox"/>           | Soplos del Corazón          | 50                                | <input type="checkbox"/> | Hipertensión Arterial      |
| 17   | <input type="checkbox"/> | Rubeola                      | 34                    | <input type="checkbox"/>           | Enfermedades Cardíacas      | 51                                | <input type="checkbox"/> | Toma Medicación            |
| Es Alérgico a:   |                          |                              |                       |                                    |                             | Calendario de Vacunación Completo |                          |                            |
| <input type="checkbox"/>                                   | Polvo, Polen             | <input type="checkbox"/>     | Antibióticos          | 52                                 | <input type="checkbox"/>    | SI                                | <input type="checkbox"/> | NO                         |
| <input type="checkbox"/>                                   | Medicamentos             | <input type="checkbox"/>     | Picaduras de Insectos | Completar al dorso dosis faltantes |                             |                                   |                          |                            |
| <input type="checkbox"/>                                   | Plumas                   | <input type="checkbox"/>     | Otros (Especificar)   |                                    |                             |                                   |                          |                            |
| <input type="checkbox"/>                                   | Comidas                  |                              |                       |                                    |                             |                                   |                          |                            |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra el formato N° TH-002 "Ficha médica".

**Elaborado por.** El autor.

### Exámenes ocupacionales.

Este menú muestra el catálogo de enfermedades ocupacionales y su correspondiente tipo de examen, esta información debe ser llenada junto al médico ocupacional de la compañía y forma parte de la política de ingreso de personal. Pudiendo realizarse estos exámenes antes durante y después de la desvinculación del empleado.

## Pantalla 20.

### Exámenes ocupacionales.

| TIPO DE EXÁMEN          |                                      |   | Requerito Médico |
|-------------------------|--------------------------------------|---|------------------|
| ENFASIS EXAMEN MEDICO   | OSTEOMUSCULAR                        | Miembros Superiores e Inferiores  | SI               |
|                         |                                      | Columna Vertebral   |                  |
|                         |                                      | Tinel y Phalen  |                  |
|                         | CARDIOVASCULAR Y VASCULAR PERIFÉRICO | Hipertensión Arterial y otras   |                  |
|                         | DERMATOLOGICO                        | Piel y sus anexo  |                  |
|                         | RESPIRATORIO                         | vías altas y bajas  |                  |
|                         | NEUROLOGICO                          | Neuropatías - Equilibrio  |                  |
| AUDITIVO                | Vertigo / Inestabilidad-Hipoacusias  |   |                  |
| VALORACIONES ESPECIALES | VISIOMETRIA / OPTOMETRIA             | Exposición o requerimiento por la labor   |                  |
|                         | AUDIOMETRIA**                        | Exposición niveles superiores a 85db o requerimiento por la labor exposición continua |                  |
|                         | ESPIROMETRIA                         | Exposición a material particulado   |                  |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción** Muestra los elementos que conforman el interfaz de exámenes ocupacionales.

**Elaborado por.** El autor.

### Valoración de puestos.

Este menú muestra las funcionalidades desarrolladas para el levantamiento del perfil de puestos, es la tercera fase de ejecución del proceso, correspondiente a la descripción del puesto desde la perspectiva de la valoración del puesto.

Situados verticalmente se encuentran dos submenús del programa a los cuales se puede acceder por medio de los diferentes botones y a través del mouse (ratón) y deben ser llenados secuencialmente

## Pantalla 21.

### Inicio del submenú de valoración de puestos.



**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de inicio del aplicativo de C.V.P.

**Elaborado por.** El autor.

### *Subfactores de valoración de puestos.*

Este menú muestra los siete Subfactores de valoración del puesto los cuales fueron descritos con anterioridad, el peso y proporción asignados a los distintos ítems dependerá del usuario y las políticas de la compañía en cuanto a las prioridades que se dé a cada factor.

El peso corresponde al valor en puntos de cada subfactor, mientras que la proporción es el valor porcentual que le corresponde a cada variable según su nivel de importancia.

**Pantalla 22.****Subfactores de valoración de puestos.**

| SUBFACTORES   |            | PESO        |
|---|------------|-------------|
| Instrucción /Educación  |            | 200         |
| Experiencia   |            | 100         |
| Complejidad del puesto /solución de problemas                 |            | 100         |
| Responsabilidad por procesos/Manejo de pérdidas               |            | 150         |
| Responsabilidad por contactos                                 |            | 150         |
| Responsabilidad por dirección y desarrollo                    |            | 150         |
| Responsabilidad sobre recursos materiales y económicos        |            | 150         |
| <b>TOTAL:</b>   |            | <b>1000</b> |
| EDUCACION   |            |             |
| Descripción del grado   | PROPORCIÓN |             |
| Educación secundaria completa                                 | 33,30      |             |
| Estudios de uno a dos años de universidad, título de técnico. | 66,70      |             |
| Estudios de tres años de universidad, título de tecnólogo     | 100,00     |             |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de Subfactores de valoración de puestos.

**Elaborado por.** El autor.

*Calificación de Subfactores.*

Finalmente se muestra el menú para calificación de los Subfactores de valoración los cuales van de 1 a n, dependiendo del número de variables registradas en el menú anterior.

### Pantalla 23.

#### Calificación de Subfactores.



5

Es responsable del manejo de equipos, maquinaria o herramienta para realizar sus actividades y/o maneja presupuestos y autoriza valores de la empresa por sobre los USD\$50.000

PUESTO

FACTOR

|  |
|--|
| EDUCACION  |
| EXPERIENCIA  |
| COMPLEJIDAD DEL PUESTO/ SOLUCION DE PROBLEMAS          |
| RESPONSABILIDAD EN PROCESOS /MANEJO DE PERDIDAS        |
| RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS                          |
| RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y DESARROLLO             |
| RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS MATERIALES O ECONÓMICOS |
| TOTAL  |

| Ponderado           | Valor |
|---------------------|-------|
| 5                   | 166,7 |
| 1                   | 16,7  |
| 2                   | 40    |
| 3                   | 90    |
| 4                   | 100   |
| 5                   | 150   |
| 5                   | 150   |
| <b>713,4 puntos</b> |       |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra los elementos que conforman el interfaz de Calificación de Subfactores.

**Elaborado por.** El autor.

La sumatoria de los Subfactores descritos con anterioridad, dan la calificación final al puesto de trabajo, dicha calificación deberá ser cotejada en la escala de intervalos de sueldos a fin d establecer una remuneración competitiva acorde a la política de sueldos y salarios de la compañía.

#### ***Formulario de análisis y descripción de puestos.***

Una vez concluido el proceso de descripción y valoración del puesto, corresponde la impresión del “PROFESIOGRAMA Y PERFIL DE ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTO”, el cual consta de toda la información llenada con anterioridad.

## Pantalla 24.

### Profesiograma y perfil de análisis, descripción y valoración de puesto.

| PROFESIOGRAMA Y PERFIL DE ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTO  |  |                                    |                               |                         |
|---|--|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>Datos</b>  |  | <b>Misión general del puesto</b>   |                               |                         |
| Institución:  | IDEA CONSULTING & SERVICES                         |                                    |                               |                         |
| Puesto:   |  |                                    |                               |                         |
| Nivel:  |  |                                    |                               |                         |
| Sub-Nivel:  |  |                                    |                               |                         |
| Unidad o Proceso:   |  |                                    |                               |                         |
| Reporta a:  |  |                                    |                               |                         |
| Reemplazado por (En su ausencia):   |  |                                    |                               |                         |
| Supervisa a:  |  | <b>Interfaz general del puesto</b> |                               |                         |
| Código:   |  | Fecha de actualización:            |                               |                         |
| <b>Perfil de selección</b>  |  |                                    |                               |                         |
| Instrucción Formal:   | Estudios universitarios completos, título terminal | Contenido de la Experiencia:       |                               |                         |
| Título Requerido Pre-grado:   |  |                                    |                               |                         |
| Área de Conocimientos:  |  |                                    |                               |                         |
| Título Requerido Post-grado:  |  |                                    |                               |                         |
| Actividades   | Periodicidad                                       | Tipo de actividad                  | Sub-tipo de actividad         | Gráfica de la actividad |
| Brinda asesoría técnica legal a las autoridades Institucionales en materia de Talento Humano y Beneficios Sociales.   | Diaria (d)   | Ejecución (e)                      | Actividad de Paso             | □□□                     |
| Elabora proyectos de reglamentos, normativas internas, instructivos y otros instrumentos técnicos en materia de Talento humano y otras relacionadas.                                | Anual (a)  | Ejecución (e)                      | Actividad de decisión         | ◇◇◇                     |
| Elabora contratos de trabajo, convenios y otros documentos técnico-legales requeridos para la ejecución de procesos en materia de Talento Humano.                                   | Mensual (m)  | Ejecución (e)                      | Actividad agregadora de Valor | ■ ■ ■ ■ ■               |
| Implementa y mantiene actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos y los procesos técnicos derivados de procesos de reestructuración organizacional. | Ocasional(o)                                       | Ejecución (e)                      | Actividad agregadora de Valor | ■ ■ ■ ■ ■               |
| Analiza y consolida información para la ejecución del sistema de gestión integral del Talento Humano.   | Semanal (s)  | Ejecución (e)                      | Actividad agregadora de Valor | ■ ■ ■ ■ ■               |
| Diseña y aplica planes, programas, proyectos y otros, inherentes a la administración y desarrollo de Talento Humano.  | Semestral (S)                                      | Ejecución (e)                      | Actividad agregadora de Valor | ■ ■ ■ ■ ■               |
| Coordina y ejecuta controles de asistencia y permanencia del personal durante la jornada de trabajo.  | Diaria (d)   | Control (c)                        | Actividad agregadora de Valor | ■ ■ ■ ■ ■               |
| Asesora y ejecuta los procesos de visto bueno del personal  | Ocasional(o)                                       | Ejecución (e)                      | Actividad agregadora          | ■ ■ ■ ■ ■               |

**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra el formulario N° TH-003 Profesiograma y perfil de análisis, descripción y valoración de puesto.

**Elaborado por.** El autor.

### **Bases de datos.**

El subsistema de clasificación y valoración de, es tal vez el más importante subsistema de los seis desarrollados, ya que el mismo se interrelaciona con varios subsistemas y les proporciona importación para su ejecución.

Por esta razón se han creado cuatro bases de datos las misas que deberán ser migradas a los demás aplicativos que forman parte del sistema de gestión del talento humano

### **Pantalla 25** **Bases de datos**



**Fuente.** Idea Consulting and Services.

**Descripción.** Muestra las bases para exportación de datos a otros subsistemas.

**Elaborado por.** El autor.

### ***Aplicativos adicionales.***

Para el subsistema de clasificación y valoración de puestos, se ha desarrollado aplicativo adicional signado con el nombre “*Análisis ocupacional*” el cual provee información para el desarrollo del profesiograma y perfil de análisis, descripción y valoración de puesto, el referido formulario deberá ser llenado por el personal de la compañía; y, contiene los siguientes datos.

**DATOS PERSONALES:**

- Apellidos y nombres.
- Fecha de nacimiento.
- Cédula.
- Discapacidad.
- Nacionalidad.
- Estado civil.
- Carnet del CONADIS.
- Sexo (género).
- Autoidentificación étnica.
- Datos de contacto.
- Dirección domiciliaria (calles y/o referencia).
- Teléfonos / Email.

**TRAYECTORIA LABORAL:**

- Nombre de la institución.
- Puesto o cargo.
- Actividades relevantes.
- Fecha de ingreso.
- Fecha de salida.
- Tiempo total.

**FORMACIÓN ACADÉMICA:**

- Nivel de instrucción
- País.
- Ciudad
- Institución educativa
- Título obtenido
- No. De registro (SENESCYT)

**INFORMACIÓN INSTITUCIONAL:**

- Unidad actual.
- Puesto actual.
- Sueldo.
- Nombre del jefe inmediato.
- Actividades desempeñadas.

***SUBSISTEMA DE SELECCIÓN Y  
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL***



**Selección y reclutamiento de personal.**

La selección y reclutamiento de personal es un proceso técnico cuyo objetivo primordial es proveer a la organización del personal idóneo garantizando que el mismo cumpla y reúna los requerimientos establecidos en el perfil del puesto.

El presente procedimiento de selección de personal será el instrumento técnico que contiene las diversas etapas que deberán cumplirse a fin de seleccionar al personal que se integrará a laborar en la compañía.

**Objeto y campo de aplicación.**

Establecer lineamientos a seguir en la realización del procedimiento de selección y reclutamiento de personal, a fin de elegir a los candidatos más adecuados para el desempeño del puesto de trabajo dentro de la organización.

**Responsables.**

Le corresponde al Gerente General: Solicitar el inicio del proceso; Aprobar los resultados del proceso; al Jefe de Talento humano: Ejecutar, controlar y validar el proceso; Realizar la detección de necesidades de personal y, a los responsables de área solicitar oportunamente el recurso humano.

**Prerrequisitos para la ejecución.**

- Contar con el manual de clasificación y valoración de puestos.
- Contar con los profesiogramas y perfiles de puestos.
- Contar con la asignación presupuestaria.

**Procedimientos.**

De acuerdo a las políticas de Idea Consulting and Services, el jefe de talento humano en coordinación con los responsables de las unidades correspondientes, realizarán el análisis y detección de necesidades de contratación ya sea para los diferentes proyectos o para la nómina general.

***Requerimiento de personal.***

Los responsables de área, solicitarán a las respectivas Gerencias de la compañía la aprobación para la contratación de personal fijo u ocasional, pasantías o prácticas laborales. Posterior a la detección de necesidades de contratación, el jefe de talento humano emitirá el informe correspondiente; y, solicitará a la Subgerencia Financiera, Comercialización y Ventas, el correspondiente financiamiento para la contratación; siempre y cuando el presupuesto sea asignado, se solicitará

a la Gerencia General la autorización para dar inicio al proceso de selección y reclutamiento de personal

***Inicio del proceso de selección y reclutamiento de personal.***

El proceso selectivo da inicio con la aprobación por parte de la Gerencia General para la contratación de personal, posterior a esta fase se deberá observar aspectos previos tales como:

*Aspectos previos.*

En esta fase, la compañía deberá contar con la descripción de puestos ya establecida, caso contrario, con base a la detección de necesidades, se deberá elaborar el perfil que requieran para ese momento.

*Parametrización de factores.*

En la parametrización de los factores de selección, se asignará porcentajes a cada factor los cuales están conformados por: no podrán superar en su sumatoria el 100%, los factores que conforman el proceso de selección.

***Oferta de trabajo.***

En esta fase se establece la redacción de la oferta de trabajo, con los requisitos del puesto en cuanto a formación, conocimientos, experiencia, competencias, etc.

En la oferta de trabajo se deben establecer las reglas que se seguirán durante el proceso selectivo; y, toda la información necesaria acerca de los puestos vacantes que serán sometidos al proceso de selección y reclutamiento.

***Cronograma de selección.***

El cronograma de selección es el registro de las fases que componen el proceso selectivo, para lo cual se utilizará el formulario N° TH-006 “CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN PROCESO SELECTIVO”; mediante el cual se realizará un registro de tiempos para la selección; y, el registro de las actividades a ejecutarse dentro de cada una de las fases que componen el proceso selectivo.

Le corresponde al responsable del proceso vigilar el cumplimiento de los plazos establecido, así como el registro físico y magnético de los resultados obtenidos

### *Divulgación.*

Una vez se tiene el perfil y la redacción de la oferta de trabajo, se procederá a publicar la vacante ya sea en portales de empleo, redes sociales, periódicos, etc.

### ***Elaboración de bancos de preguntas***

Dentro de esta fase se deberá elaborar los bancos de preguntas de conocimiento técnico y test, para lo cual se solicitará al responsable del área correspondiente o un delegado elabore un banco de preguntas técnicas, de las cuales se escogerá todas o algunas al azar.

### *Diseño de pruebas técnicas.*

Le corresponde al Jefe de Talento Humano vigilar se cumpla con la discrecionalidad de la información y preparar los formatos de pruebas, para lo cual deberá utilizar el aplicativo de selección y reclutamiento adjunto a este manual.

### *Elaboración de los Test actitudinal.*

Dentro del proceso de selección de personal se pueden utilizar distintos tipos de test o exámenes que permitan evaluar las competencias de los postulantes, se podrá utilizar los siguientes tipos de test:

- Test de comprensión verbal: permiten evaluar si el candidato es capaz de interpretar de forma adecuada un texto o puede comprender significados y frases complejas, se recomienda aplicar este tipo de test a puestos en los cuales se requieran competencias como comprensión verbal o escrita o en puestos cuyas profesiones exijan un alto grado de manejo de simbología o graficas como psicólogos, abogados, sistemas o profesiones técnicas.
- Test de razonamiento o inteligencia: permiten medir las capacidades analíticas de los postulantes, en este tipo de test se incluyen los de coeficiente intelectual y los de conocimiento.
- Test de personalidad: los test de personalidad permiten conocer si el postulante sufre de algún trastorno psicológico que puedan afectar su desempeño, la interpretación del resultado deberá ser resuelta por parte de un profesional en el campo de la psicología organizacional.

- Test de participación en grupos: este tipo de test permite evaluar la capacidad del individuo para interactuar con sus semejantes, así como la forma de responder ante situaciones extremas o de crisis, se recomienda la realización de este tipo de test a puestos que implican supervisión o trato con clientes o usuarios.

En caso de no contar con test adecuados se recomienda el uso del test de personalidad 16 PF, el cual se encuentra adjunto al paquete de sistemas.

### ***Recepción de postulaciones.***

En esta fase se realiza el análisis de las solicitudes de empleo de los postulantes. Los postulantes deberán utilizar el aplicativo “Solicitud de puesto CV” y la precalificación le corresponde realizar al responsable de talento humano mediante el uso del aplicativo Análisis de CV. A los candidatos que cumplen con el perfil se les realiza una llamada de preselección para corroborar datos o hacer preguntas clave sobre expectativa económica o laboral, últimos empleos, etc. En el caso de que no haya candidatos que cumplan con el perfil, el responsable de talento humano solicitará la búsqueda de candidatos a través de servicios de headhunting, portales de empleo o universidades y establecimientos de educación técnica. Que puedan ofrecer perfiles para llenar la vacante.

***Entrevistas:***

Una vez tenemos preseleccionados los candidatos se les agendará una cita por correo o por teléfono para que asistan a la entrevista. Dentro de este proceso el entrevistador podrá observar la trayectoria profesional de los candidatos, sus motivaciones, capacidades e intereses, su personalidad, sus competencias y conocimientos. No es requisito llevar el currículum vitae ya que previo a la entrevista se efectúa el análisis del CV

***Toma y calificación de pruebas de conocimiento técnico y test.***

A la par o posterior a la entrevista se realizarán las pruebas psicotécnicas o de conocimientos, dentro de esta fase se deberá evaluar y calificar la prueba de conocimiento técnico y test.

***Selección de personal.***

Una vez evaluados los candidatos se procederá a la elaboración de reportes individuales de evaluación.

El jefe de talento humano, entregará los reportes y el informe con los resultados del proceso, exclusivamente al Gerente General; y, proporcionará cualquier información adicional relativa a los responsables de la unidad o proceso pertinentes.

Una vez que la Gerencia General decida y apruebe la contratación de uno de los candidatos preseleccionados, se procederá según lo establecido en las políticas de contratación de la compañía al amparo de los lineamientos establecidos en el Código del Trabajo y demás normativa conexas.

La jefatura de talento humano, mantendrá en custodia la documentación de respaldo de los procesos selectivos efectuados y de las contrataciones directas de personal, información que será adicional al expediente interno del trabajador. Dentro de esta fase le corresponde al responsable del proceso selectivo realizar las siguientes actividades:

- Registrar los resultados de preguntas de la prueba de conocimiento técnico y test actitudinal;
- Imprimir el reporte de calificaciones de la prueba de conocimiento técnico y test;
- Elaborar el listado de postulantes que obtuvieron las cinco mejores calificaciones;
- Elaborar de contratos de trabajo; y,
- Solicitar documentación de respaldo al personal seleccionado.

Finalmente, en esta fase se deberá notificar y agradecer a los postulantes que no hayan sido seleccionados mediante un correo o de manera formal, y se mantendrá al postulante activo en el banco de postulantes para futuras contrataciones.

### *Inducción*

También forma parte del proceso selectivo la contratación e inducción al puesto de trabajo y a la empresa, para lo cual le corresponde al Jefe de talento humano entregar los reglamentos internos y realizar el recibimiento a la compañía.

La capacitación e inducción al puesto de trabajo y la evaluación en el período de prueba le corresponderá realizar al responsable o encargado del área.

### *Evaluación y seguimiento del período de prueba.*

Él o la responsable de la unidad o proceso, realizará la evaluación del período de prueba, al tenor de lo establecido en el código del trabajo. Si el empleado es evaluado de forma desfavorable se realizará el análisis correspondiente y de ser necesario se procederá con la terminación del contrato.

- *Periodo de adaptación al puesto de trabajo:* Se considerará como plazo de adaptación al puesto de trabajo luego de haberse cumplido 22 días hábiles.
- *Periodo de prueba:* Se considerará como periodo de prueba luego de haberse cumplido 60 días calendario.

## Uso del aplicativo.

El aplicativo de Selección y reclutamiento de personal, es un programa, diseñado mediante plantillas de cálculo Excel, esta aplicación para PC permite manejar y administrar el proceso para la selección del talento humano, a continuación, se describen las funcionalidades del sistema.

### *Pantalla de inicio.*

Desde el menú de inicio se puede acceder a las funcionalidades del programa, situado verticalmente se encuentran ocho opciones que lo llevarán a distintos formularios de carga de datos, a los cuales se puede acceder por medio del mouse (ratón) y deben ser llenados secuencialmente

### **Pantalla 26.**

#### **Inicio del aplicativo de selección y reclutamiento de personal.**



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de inicio del aplicativo de S.R:P:

**Elaborado por:** El autor.

### ***Parámetros de selección.***

Los parámetros de selección permiten asignar valores porcentuales y mínimos requeridos a cada uno de los factores que conforman el sistema de selección y reclutamiento de personal.

#### **Pantalla 27.**

#### **Parámetros de selección.**

| PARÁMETROS DE SELECCIÓN          |              |                    |
|----------------------------------|--------------|--------------------|
| Puntuación para Factores         | %            | Mínimos Requeridos |
| Cumplimiento de Méritos:         | 38           | 70                 |
| Evaluación del Desempeño:        | 2            |                    |
| Pruebas Técnicas:                | 20           | 70                 |
| Test Psicotécnicas:              | 20           | 60                 |
| Entrevistas:                     | 20           | 50                 |
| <b>TOTAL: (No mayor al 100%)</b> | <b>100 %</b> |                    |
| <b>MÍNIMO REQUERIDO:</b>         | 70%          | Aprobación         |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de Parámetros de selección.

**Elaborado por:** El autor.

El usuario deberá llenar los campos asignando un peso porcentual a cada factor; de igual forma deberá asignar el valor mínimo aceptable por factor el cual se pondera sobre el 100%

### ***Perfil de selección.***

En perfil de selección el usuario deberá seleccionar el puesto que se requiere realizar el proceso selectivo, en caso de no contar con el perfil

requerido en las bases de datos del sistema se deberá actualizar el mismo hasta que el nombre del puesto parezca.

## Pantalla 28.

### Perfil de selección.

| PERFIL DE SELECCIÓN PUESTO VACANTE  |   |
|---|---|
| PUESTO:   | Analista de Talento Humano  |
| PERFIL DE PUESTO PARA PROCESO DE SELECCION Y RECLUTAMIENTO                    |   |
| Datos   | Misión general del puesto   |
| <b>Institución:</b> IDEA CONSULTING & SERVICES                                | Supervisar, evaluar y controlar el desarrollo de los procesos técnicos de la Jefatura de Talento Humano, a fin de generar procesos efectivos y diligentes que contribuyan al cumplimiento de la misión y objetivos Institucionales. |
| <b>Nivel:</b> Ejecutivo   |   |
| <b>Sub-Nivel:</b> Profesional   |   |
| <b>Unidad o Proceso:</b> Jefatura de Talento Humano                           |   |
| <b>Código:</b> CP-001   |   |
| <b>Instrucción Formal:</b> Estudios universitarios completos, título terminal | Contenido de la Experiencia   |
|   | Leyes y artes del derecho   |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de Perfil de selección.

**Elaborado por:** El autor.

### Control de tiempos.

El menú de control de tiempos permite al usuario parametrizar y llenar datos respecto a las fases del proceso de selección de personal y sus actividades correspondientes. Situadas de manera horizontal se encuentran las fases del proceso, llene los casilleros en blanco dependiendo del número de fases a ejecutar.

Situadas bajo cada fase de manera vertical se encuentran las casillas de actividades, liste las actividades que se cumplirán dentro de cada fase del proceso de selección y reclutamiento de personal.

## Pantalla 29.

### Control de tiempos.

**CONTROL DE TIEMPOS Y FECHAS**

|            |           |  |
|------------|-----------|--|
| Fecha:     | 08-ene-17 |  |
| A tiempo:  | 07-ene-17 |  |
| Concluido: | 08-ene-17 |  |
| Expirado:  | 09-ene-17 |  |

**FASE:**

**DESDE:** 13-ene-17    14-dic-16    17-dic-16  
**HASTA:** 14-dic-17    14-dic-16    16-dic-16

**Fases de ejecución**

|                                 |  |                |
|---------------------------------|--|----------------|
| Oferta de trabajo               | Elaboración del banco de preguntas de la prueba de conocimiento técnico y test actitudinal | Pre-entrevista |
| Convocatoria                    | Elaboración del banco de preguntas para la prueba de conocimiento técnico                  |                |
| Revisión de perfiles de puestos | Preparar formatos de entrevistas y test aptitudinal para cada vacante                      |                |

**ACTIVA**

**Actividades Formato tiempo activo**

**Formato tiempo expirado**

Fuente: Idea Consulting and Services.

Descripción: Muestra los elementos que conforman el interfaz de Control de tiempos.

Elaborado por: El autor.

En la parte superior izquierda de la pantalla se encuentra el indicativo de control de tiempos el cual muestra los colores que le corresponde a los tiempos de ejecución, el sistema de manera automática cambiará el color del tiempo según se vayan cumpliendo los plazos establecidos para cada fase yendo desde el color verde (a tiempo), amarillo (concluido) y rojo cuando el plazo para la realización de la actividad haya expirado.

### ***Cronograma de ejecución.***

En cronograma de ejecución, el usuario podrá ir señalando mediante un visto  las actividades que ya se han cumplido durante el proceso, se ha

preestablecido un tiempo máximo para la ejecución de los procesos selectivos de tres meses, tiempo prudencial y suficiente para el escogimiento de personal.

Este cronograma puede ser utilizado como formato para impresión y de ser necesario deberá ser adjuntado a los informes de avance de proceso o para el control de la planificación por parte de la Unidad de Gestión.

### Pantalla 30.

#### Cronograma de ejecución.

| CRONOGRAMA   |           |           |            |   |    |    |   |
|--|-----------|-----------|------------|---|----|----|---|
| Actividades a cumplir  | F. INICIO | F. FIN    | PRIMER MES |   |    |    | 1 |
|  |           |           | 1          | 7 | 14 | 28 |   |
| Elaboración del banco de preguntas de la prueba de conocimiento técnico y test actitudinal                             | 14-dic-16 | 14-dic-16 | ✓          | ✓ | ✓  | ✓  |   |
| Pre-entrevista   | 17-dic-16 | 16-dic-16 | ✓          | ✓ | ✓  | ✓  |   |
| Evaluación/calificación preguntas de la prueba de conocimiento técnico y test actitudinal.                             | 18-dic-16 | 21-dic-16 | ✓          | ✓ | ✓  | ✓  |   |
| Informe de precandidatos, registro de resultados de preguntas de la prueba de conocimiento técnico y test actitudinal. | 22-dic-16 | 22-dic-16 | ✓          | ✓ | ✓  | ✓  |   |

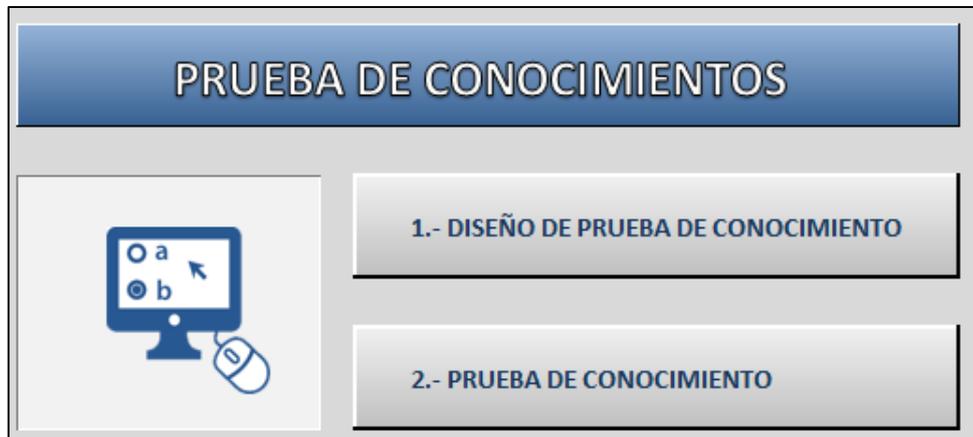
**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz del cronograma de ejecución del proceso.

**Elaborado por:** El autor.

#### **Prueba de conocimientos.**

La prueba de conocimientos cuenta con dos opciones la primera permite desarrollar las preguntas que formarán parte de la prueba de conocimiento y la segunda es la prueba de conocimientos el cual se presenta según formulario TH-004 PRUEBA DE CONOCIMIENTOS.

**Pantalla 31.****Menú prueba de conocimientos.**

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de la prueba de conocimientos.

**Elaborado por:** El autor.

*Diseño de la prueba de conocimientos.*

La prueba de conocimientos está diseñada para veinte preguntas de opción múltiple, las cuales necesariamente requieren de respuestas preestablecidas.

Para cada pregunta tiene se ha dejado 10 casillas para respuestas, como se muestra en la siguiente pantalla, en donde una o varias respuestas pueden ser correctas.

En la columna “Respuesta correcta” se deberá marcar con una X la o las respuestas que sean verdaderas, de igual forma se deberá asignar el valor en puntos por cada pregunta.

**Pantalla 32.**  
**Prueba de conocimientos.**

| Preguntas para selección de personal - Tabla de Datos |   |             | RESPUESTA CORRECTA |
|---|---|-------------|--------------------|
| Pregunta No.  | 1 | PREGUNTA 1  | 2,00 Puntos.       |
|   | 1 | Respuesta 1 |                    |
|   | 2 | Respuesta 2 | X                  |
|   | 3 | Respuesta 3 | X                  |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de la prueba de conocimientos.

**Elaborado por:** El autor.

*Formulario de prueba de conocimientos.*

El aplicativo cuenta con el formulario TH-004 PRUEBA DE CONOCIMIENTOS, el cual deberá ser impreso y entregado a los postulantes.

**Pantalla 33.**  
**Prueba de conocimientos.**

| FORMULARIO TH-004<br>PARA PRUEBA DE CONOCIMIENTOS               |            |
|---|------------|
| PARA SELECCIÓN DEL PUESTO DE: Analista de Talento Humano        |            |
| <b>1.- DATOS PERSONALES DE LA O EL POSTULANTE ENTREVISTADO:</b> |            |
| Fecha de la entrevista: _____                                   |            |
| Cédula de ciudadanía o Pasaporte: _____                         |            |
| Apellidos y Nombres: _____                                      |            |
| PREGUNTA 1  | 1,00 Ptos. |
| Respuesta 1   |            |
| Respuesta 2   | X          |
| Respuesta 3   | X          |
| Respuesta 4   |            |
| Respuesta 5   |            |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el formulario de prueba de conocimientos.

**Elaborado por:** El autor.

Para marcar las respuestas que el participante señalo, marque con una X, el sistema va calificando de manera automática las respuestas correctas.

Para calificar la prueba, el usuario puede utilizar el formulario mismo que cuenta con casillas de respuesta donde se pueden marcar las respuestas realizadas por el postulante a fin de facilitar el proceso de calificación.

### ***Entrevista de selección.***

La entrevista de selección cuenta con tres opciones la primera es un banco de variables de selección múltiple con sus respectivas opciones de respuesta.

### **Pantalla 34.**

#### **Variables de selección múltiple.**

| <b>VARIABLES DE SELECCIÓN</b> |                   |                           |                              |                      |                       |               |
|-------------------------------|-------------------|---------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------|---------------|
| <b>de personal</b>            |                   |                           |                              |                      |                       |               |
| Acuerdo                       | Gravedad (Riesgo) | Importancia               | Relevancia social o política | Probabilidad         | Ocurrencia            | Impacto       |
| Totalmente de acuerdo         | Muy grave         | Extremadamente importante | Más relevante                | Muy probable         | Alta probabilidad     | Alto Impacto  |
| De acuerdo                    | Bastante grave    | Muy importante            | Poco relevante               | Poco probable        | Moderada probabilidad | Medio Impacto |
| Ni acuerdo ni desacuerdo      | Poco grave        | Ligeramente importante    | Menos relevante              | Ligeramente probable | Baja probabilidad     | Bajo Impacto  |
| En desacuerdo                 | Nada grave        | Poco importante           | Nada relevante               | Nada probable        |                       |               |
| Totalmente en desacuerdo      |                   | Nada importante           |                              |                      |                       |               |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman banco de variables para selección..

**Elaborado por:** El autor.

*Banco de variables de selección.*

El banco de variables se encuentra precargado y contiene variables para selección múltiple para preguntas de tipo:

Actitudinal; Acuerdo; Bicondicional; Calidad; Complejidad; Conocimiento; Consecuencia por omisión; De acuerdo; Dicotómica; Frecuencia; Frecuencia en tiempo; Gravedad (Riesgo); Impacto; Importancia; Ocurrencia; Prioridad; Probabilidad; Relevancia; Relevancia social o política; Urgencia; Verdadero – Falso.

*Diseño de la entrevista.*

La entrevista está diseñada para veinte preguntas de opción múltiple, cada pregunta tiene una sola opción de respuesta. Como primer paso escriba las preguntas que forman parte de la prueba y establezca el orden el cual dependerá de la sintaxis de la pregunta, por ejemplo:

¿El día tiene 24 horas para todos?

Orden positivo

| Escala de respuesta      | Calificación |
|--------------------------|--------------|
| Totalmente de acuerdo    | 5            |
| De acuerdo               | 4            |
| Ni acuerdo ni desacuerdo | 3            |
| En desacuerdo            | 2            |
| Totalmente en desacuerdo | 1            |



¿El día tiene 24 horas para todos excepto para usted?

Orden negativo

| Escala de respuesta      | Calificación |
|--------------------------|--------------|
| Totalmente de acuerdo    | 1            |
| De acuerdo               | 2            |
| Ni acuerdo ni desacuerdo | 3            |
| En desacuerdo            | 4            |
| Totalmente en desacuerdo | 5            |

### Pantalla 35.

#### Preguntas de selección múltiple.

| 1 PREGUNTAS |  | ORDEN        |
|-------------|--|--------------|
| Pregunta 1  | ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?   | Positivo (+) |
| Pregunta 2  | ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?  | Negativo (-) |
| Pregunta 3  | Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto  | Positivo (+) |
| Pregunta 4  | ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?  | Positivo (+) |
| Pregunta 5  | ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?   | Positivo (+) |
| Pregunta 6  | ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?   | Positivo (+) |
| Pregunta 7  | ¿Qué puesto ha sido el último desempeñado? (idem)  | Positivo (+) |
| Pregunta 8  | ¿Por qué dejó el último empleo?  | Positivo (+) |
| Pregunta 9  | ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?                                    | Positivo (+) |
| Pregunta 10 | Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?  | Positivo (+) |
| Pregunta 11 | ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?  | Positivo (+) |
| Pregunta 12 | ¿Por qué prefiere trabajar sólo?   | Positivo (+) |
| Pregunta 13 | ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?   | Positivo (+) |
| Pregunta 14 | ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?  | Positivo (+) |
| Pregunta 15 | ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?                                     | Positivo (+) |
| Pregunta 16 | ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?                          | Positivo (+) |
| Pregunta 17 | ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores? | Positivo (+) |
| Pregunta 18 | ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?  | Positivo (+) |
| Pregunta 19 | ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición         | Positivo (+) |
| Pregunta 20 | ¿Qué opina de sus jefes anteriores? (si los ha tenido)   | Positivo (+) |

Fuente: Idea Consulting and Services.

Descripción: Muestra los elementos que conforman banco de preguntas de la entrevista..

Elaborado por: El autor.

El segundo paso es seleccionar los factores de calificación, situados al lado derecho de la pantalla, en la columna variable, se muestra el número de opciones por cada factor de selección. Los factores de calificación provienen de las variables que se registraron en el paso anterior *Banco de variables de selección*.

El tercer paso es asignar una ponderación o porcentaje a cada pregunta establecida, la sumatoria de las ponderaciones no deberá superar el 100%, la toma de la entrevista se utilizará el formato No. TH-005 “ENTREVISTA”.

### Pantalla 36.

#### Parametrización de respuestas de entrevista.

| 2 FACTORES PARA CALIFICACIÓN |    | VARIABLES          |    |
|------------------------------|----|--------------------|----|
| Calidad                      | 20 |                    | 5  |
| Actitudinal                  | 19 |                    | 11 |
| Relevancia                   | 18 |                    | 4  |
| Acuerdo                      | 17 |                    | 5  |
| Calidad                      | 16 |                    | 5  |
| Acuerdo                      | 15 |                    | 5  |
| <b>3 PREGUNTAS</b>           |    | <b>PONDERACIÓN</b> |    |
| Pregunta 15                  | 15 |                    | 5% |
| Pregunta 16                  | 16 |                    | 5% |
| Pregunta 17                  | 17 |                    | 5% |
| Pregunta 18                  | 18 |                    | 5% |
| Pregunta 19                  | 19 |                    | 5% |
| Pregunta 20                  | 20 |                    | 5% |
| <b>TOTAL:</b>                |    | <b>100%</b>        |    |

Segundo paso

Tercer paso

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman la parametrización de respuestas de entrevista.

**Elaborado por:** El autor.

#### Calificación de postulantes.

La calificación de los/as postulantes se la realiza en una base de datos la cual consta de la siguiente información.

- Nombre del Candidato: Se listan los nombres de los candidatos que avanzaron hasta el final del proceso.
- Nacionalidad, lugar de nacimiento, estado civil, edad: Muestran los datos demográficos de los postulantes.

- Remuneración pretendida: Muestra la remuneración en mano que aspira el candidato.
- Calificación de Méritos: Muestra la calificación al mérito realizada al postulante (Aplicativo de análisis de Currículo Vitae).
- Calificación de Evaluación: Se registra la última calificación obtenida en la evaluación del desempeño (opcional).
- Calificación de Pruebas Técnicas: Se registra la calificación obtenida en la prueba técnica.
- Calificación de Tést Psico: Se registra la calificación obtenida en el test aplicado.
- Calificación de Entrevista: Se registra la calificación obtenida en la entrevista.
- Ponderación de méritos, evaluación, pruebas técnicas, test, entrevista: Muestra la proporción de la calificación a los factores realizada en base al valore establecido en el menú de parámetros de selección.
- Calificación Final: Muestra la calificación obtenida, se basa en la parametrización de factores realizada en el menú de parámetros de selección.

### ***Bases de datos.***

El aplicativo consta de dos bases de entrada de datos Base Perfiles de puestos y base de postulantes, las cuales se actualizan según el procedimiento establecido al final del manual.

***Aplicativos adicionales.***

Para el subsistema de selección y reclutamiento de personal se han desarrollado tres aplicativos adicionales signados con los nombres: Solicitud de puesto CV; Análisis de CV; TEST 16 PF (Opcional no pertenece al sistema).

***Solicitud de puesto Currículo Vitae.***

El formulario solicita información referente a datos personales, formación académica, trayectoria laboral, eventos de capacitación relacionados con el puesto de trabajo al que aplica, y demás antecedentes.

***Análisis de Currículo Vitae.***

El formulario registra la información del postulante referente a los datos provenientes del aplicativo "*Solicitud de puesto Currículo*", el usuario deberá calificar cada uno de los factores analizados estableciendo si la información está o no relacionada al puesto de trabajo, finalmente deberá emitir su comentario respecto de la evaluación realizada.

***SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO LABORAL***



### **Evaluación del desempeño laboral.**

La Evaluación del Desempeño, es un proceso técnico armonizado, libre de arbitrariedad, justo, transparente, imparcial, que busca detectar, medir, evaluar e influir sobre las particularidades, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de motivar y aprovechar al máximo las capacidades y el potencial del empleado.

La evaluación del desempeño laboral se fundamentará en la metodología de trescientos sesenta grados (360 °), metodología encaminada a evaluar al trabajador en función de su contexto, a fin de identificar los niveles y resultados de gestión del talento humano y determinará los procesos que requieren mejoramiento continuo.

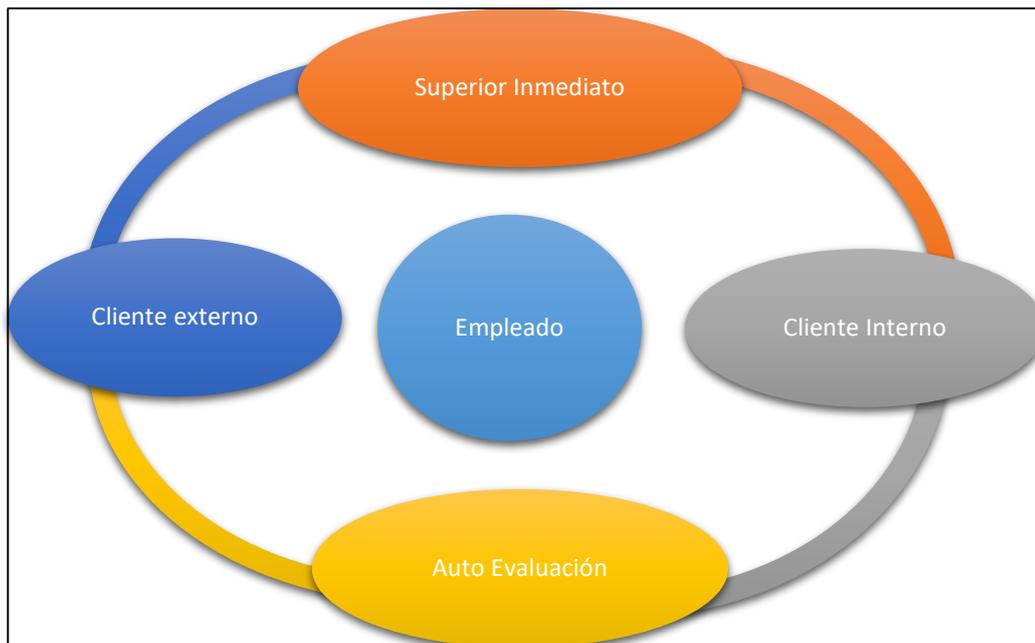
### **Evaluación del desempeño de 360°:**

Este modelo de gestión del talento humano, permite evaluar el desempeño de los trabajadores, en función de las actividades y competencias determinadas para cada puesto de trabajo. Toma el nombre de 360°, porque involucra y vincula a cada miembro de la organización, clientes internos y externos, obteniendo como resultado un instrumento de rendición de cuentas, mismo que se lo considera como un proceso interactivo, permanente, sistemático y confiable, que contribuye con la mejora en la calidad de los productos y servicios y a través del a cuál se

logra satisfacer las necesidades institucionales, profesionales y una nueva relación con el cliente.

## Gráfico 2.

### Modelo de 360°.



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** El gráfico 2 muestra los actores que intervienen en la evaluación integral de 360°

**Elaborado por:** El autor.

### Objeto y campo de aplicación.

La evaluación del desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

El proceso de evaluación será aplicado a todo el personal que haya cumplido por lo menos seis meses dentro de la institución.

### **Responsables.**

Le corresponde al Gerente General: Solicitar el inicio del proceso; Aprobar los resultados del proceso; al Jefe de Talento humano: Ejecutar, controlar y validar el proceso; le corresponde a todo el personal proporcionar la información necesaria y evaluar a quien corresponda.

### **Prerrequisitos para la ejecución.**

- Contar con el Manual de clasificación de puestos.

### **Procedimientos.**

La evaluación del desempeño Integral de 360° es un elemento para la rendición de cuentas, se basa en el análisis de los resultados alcanzados en comparación con los niveles esperados de desempeño, medidos a través de los actores circundantes al servidor como son el superior inmediato, el compañero o par, el cliente interno y externo; y el descargo personal mediante la auto evaluación.

### *Planificación de la evaluación.*

El Jefe de Talento Humano presentará al Gerente General el Plan Anual de Evaluación del Desempeño, una vez aprobado se podrá dar inicio al proceso de evaluación de desempeño.

### *Periodo de evaluación.*

El proceso de evaluación se efectuará de manera general una vez al año o cuando el Gerente General disponga la evaluación antes del periodo citado a una o varias subgerencias o jefaturas.

### *Grados de evaluación.*

Para evaluar el desempeño laboral podrán utilizarse las siguientes modalidades:

- Evaluación de 45°: La evaluación la realiza el superior inmediato.
- Evaluación de 90°: La evaluación la realiza el superior inmediato y compañero de trabajo (Cliente interno).
- Evaluación de 180°: La evaluación la realiza el superior inmediato, compañero de trabajo (Cliente interno) y compañero de unidad (Par).
- Evaluación de 360°: La evaluación la realiza el superior inmediato, compañero de trabajo (Cliente interno) y compañero de unidad (Par), autoevaluación, clientes, proveedores y cualquier otro informante que tenga relación con el empleado evaluado.

### *Evaluados y evaluadores.*

Los empleados que sean seleccionados para ser evaluados; así como, para intervenir como evaluadores deberán tener por lo menos 6 meses de servicio en la misma posición, para garantizar de esta manera un conocimiento mínimo del puesto de trabajo. En el caso de los períodos de prueba se podrá evaluar a los nuevos empleados y obreros a los 3 meses de permanencia en la Institución. Sin embargo, estos no podrán intervenir como evaluadores de otras personas hasta que cumplan 6 meses de trabajo en la misma posición.

### *Método de trabajo.*

El jefe de talento humano, construirá los formularios de evaluación junto a los responsables de cada área y estos a su vez serán los encargados de realizar la difusión del proceso a su equipo de trabajo. La selección de evaluados y evaluadores se realizará en cascada en orden según el nivel jerárquico a fin de garantizar la confidencialidad del proceso.

### *Selección de competencias.*

Para el proceso de evaluación de desempeño se tomarán en cuenta las competencias organizacionales, técnicas, de contexto y adicionalmente se aplicarán competencias específicas de evaluación.

### *Competencias de evaluación.*

Las competencias de evaluación pueden ser las mismas establecidas en el catálogo de competencias técnicas y conductuales del sistema de clasificación y valoración de puestos, salvo que la redacción de las mismas debe ser realizada de forma fácil y sencilla a fin de facilitar la comprensión y uso de las mismas por parte del que el evaluador.

### *Compromisos laborales.*

Seleccionadas las competencias a desarrollar, se debe construir el plan de mejoramiento individual, en este formato se establecen los compromisos, laborales pactados, las condiciones y resultados de los mismos y la meta a alcanzar en números.

### *Compromisos organizacionales.*

Para el caso de líderes de equipo o responsables de área, se deberá construir los compromisos organizacionales, que abarcan al responsable del área y su equipo de trabajo y permiten medir los compromisos asumibles en conjunto a corto, mediano y largo plazo.

### *Calificación de 360°.*

La evaluación del desempeño laboral se la realiza utilizando el aplicativo diseñado para el efecto, en el mismo la información se tabula para obtener los resultados.

El jefe de talento humano, es quien guiará al evaluador en la determinación de las principales competencias que deben ser desarrolladas en el colaborador, en función de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos en las evaluaciones serán entregados a los evaluados mediante memorando, en el caso de existir reclamos el empleado podrá presentar su queja formal y solicitar la revisión a la calificación correspondiente.

### *Intervalos de calificación.*

Los intervalos de calificación se establecen en base a una calificación de 100 puntos, con las siguientes equivalencias:

| <b>Rango de calificación</b> |           |                   |
|------------------------------|-----------|-------------------|
| <b>li</b>                    | <b>ls</b> | <b>Evaluación</b> |
| 1                            | 49,99     | INACEPTABLE       |
| 50                           | 62,49     | DEFICIENTE        |
| 62,5                         | 74,99     | SATISFACTORIO     |
| 75                           | 87,49     | MUY BUENO         |
| 87,5                         | 100       | EXCELENTE         |

### *Retroalimentación sobre resultados.*

La fase de retroalimentación se la realiza en base a los resultados de las evaluaciones al inmediato superior, compromisos organizacionales y auto evaluación.

- Evaluación al superior inmediato: esta evaluación busca medir el nivel de liderazgo del líder de equipo, tiene como finalidad potencializar al líder y sus capacidades, con propósito de mejorar la sinergia entre colaboradores.
- Evaluación a los compromisos organizacionales: esta evaluación busca medir el nivel de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, tiene como finalidad medir la efectividad de las estrategias y objetivos planteados dentro de la planeación estratégica, con propósito de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales en función del logro de objetivos.
- Autoevaluación: La auto evaluación busca medir el ambiente en el que el colaborador se desempeña, tiene como finalidad retroalimentar a las autoridades respecto del clima laboral.

Al amparo de lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, el Código del trabajo y de más normativa legal vigente, de obtener la calificación inaceptable, por segunda ocasión, será puesto a consideración de la Gerencia General para la toma de decisiones correspondientes.

El personal que obtuviera la calificación de excelencia, estos serán considerados para los planes de incentivos y desarrollo establecidos por la organización.

La evaluación al superior inmediato, los compromisos organizacionales y la autoevaluación no forman parte de la calificación del empleado, ya que en el primer caso se está midiendo a la unidad y su nivel de eficacia y en el segundo caso el empleado mide a la organización y su accionar.

### **Uso del aplicativo.**

El aplicativo de Evaluación del desempeño laboral, es un programa, diseñado mediante plantillas de cálculo Excel, esta aplicación para PC permite manejar y administrar el proceso para la selección del talento humano, a continuación, se describen las funcionalidades del sistema.

### ***Pantalla de inicio.***

Desde el menú de inicio se puede acceder a las funcionalidades del programa, situado verticalmente se encuentran seis opciones que lo llevarán a distintos formularios de carga de datos, a los cuales se puede acceder por medio del mouse (ratón) y deben ser llenados secuencialmente

**Pantalla 37.**  
**Inicio del aplicativo de evaluación del desempeño laboral.**



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de inicio del aplicativo de E.D.L.

**Elaborado por:** El autor.

***Datos generales.***

En datos generales se debe seleccionar el puesto a ser evaluado, en caso de no existir el perfil de puesto se deberá aplicar el procedimiento establecido para Clasificación y valoración de puestos y actualizar las bases del sistema. En esta fase se requiere definir el período de evaluación el cual no podrá ser mayor a un año según lo establecido en el procedimiento para Evaluación del desempeño laboral.

**Pantalla 38.**  
**Datos generales.**

| PARÁMETROS GENERALES         |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| Nombre de la Institución:    | IDEA CONSULTING & SERVICES |
| Título del puesto a evaluar: | Analista de Talento Humano |
| Nivel:                       | Ejecutivo                  |
| Sub-Nivel:                   | Profesional                |
| Unidad o Proceso:            | Jefatura de Talento Humano |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de datos generales.

**Elaborado por:** El autor.

***Perfil de evaluación.***

En perfil de evaluación se muestra, los datos del puesto seleccionado (misión, actividades, requisitos de selección, competencias, etc.), es una ventana de consulta en la cual se puede observar los datos del perfil de puestos, esta opción no cuenta con funcionalidades.

***Cuadro de mando.***

El cuadro de mando cuenta con tres opciones, las cuales son la raíz medular del sistema de evaluación del desempeño laboral. Para administrar y gestionar el proceso de evaluación es necesario cumplir con el ingreso de datos y el orden secuencial de las opciones que forman parte de este menú.

***Parámetros de evaluación.***

En el interfaz de ponderación de factores de evaluación, el usuario podrá parametrizar y asignar valores a los grados de puntuación para evaluadores; y, a los factores de evaluación. En ningún caso la sumatoria total de los porcentajes podrá superar el 100%.

**Pantalla 39.****Ponderación de factores de ponderación.**

| PONDERACIÓN DE FACTORES DE EVALUACIÓN 360° |       |                          |       |
|--|-------|--------------------------|-------|
| Grados de puntuación para evaluadores      |       | Puntuación para Factores |       |
|  | %     |                          | %     |
| Empleado/a - Trabajador/a:                 | 40    | Actividades / Metas:     | 40    |
| Integrante de Equipo (PAR):                | 20    | Conocimientos:           | 20    |
| Cliente Interno:                           | 20    | Comp. Organizacionales:  | 10    |
| Cliente Externo:                           | 20    | Comp. de Evaluación:     | 10    |
| TOTAL:                                     | 100 % | Comp. Técnicas:          | 10    |
|  |       | Comp. Contexto:          | 10    |
|  |       | TOTAL:                   | 100 % |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de datos generales.

**Elaborado por:** El autor.

El siguiente grupo de parametrización está conformado por las competencias organizacionales, técnicas y de contexto.

**Pantalla 39.1.****Ponderación de competencias de evaluación 360°.**

| PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS DE EVALUACIÓN 360°   |  |
|--|--|
| ORGANIZACIONALES  | EVALUACIÓN  |
| TÉCNICAS          | CONTEXTO    |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de datos generales.

**Elaborado por:** El autor.

En cada una de estas opciones el usuario deberá asignar una calificación ideal y un porcentaje mínimo de cumplimiento.

#### Pantalla 40.

#### Ponderación de competencias de evaluación.

| DESTREZAS   | Calificación Ideal | Mínimos Requeridos |
|---|--------------------|--------------------|
| Calidad del trabajo                               | 20                 | 70%                |
| Actitud y Colaboración                            | 30                 | 70%                |
| Capacidad personal                                | 20                 | 70%                |
| Adaptabilidad al Cambio / Capacidad de Adaptación | 20                 | 70%                |
| Comunicación y expresión                          | 10                 | 70%                |
| <b>TOTAL: (No mayor al 100%)</b>                  | <b>100 %</b>       |                    |
| <b>% MÍNIMO REQUERIDO:</b>                        | <b>70,00%</b>      | <b>aprobación.</b> |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de ponderación de competencias de evaluación.

**Elaborado por:** El autor.

Como último grupo se encuentran las preguntas de evaluación de 360°, cada una de las ocho opciones transporta a un formulario, en el cual se deberán redactar preguntas de evaluación específicas.

Se debe tomar en consideración que las preguntas realizadas deben guardar relación con el evaluador, definiendo grados y niveles de complejidad específica según sea el caso.

### Pantalla 41. Preguntas de evaluación de 360°.

| DEFINICIÓN DE PREGUNTAS PARA EVALUACIÓN DE 360°  |   |
|--|---|
| SUPERIOR INMEDIATO  | CLIENTE INTERNO  |
| EMPLEAD@ EVALUAD@   | CLIENTE EXTERNO  |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de preguntas de evaluación de 360°.

**Elaborado por:** El autor.

### Matriz de evaluados y evaluadores.

En la matriz de evaluados y evaluadores el usuario deberá registrar tanto el nombre del evaluado como los nombres y cargos de los evaluadores. Además, deberá indicar si el puesto tiene compañeros pares, personal a cargo o trabaja con clientes externos.

### Pantalla 42. Matriz de evaluados y evaluadores.

| DEFINICIÓN DE EVALUADOS Y EVALUADORES  |   |                   |   |
|--|---|-------------------|---|
| Puesto evaluado:   | Analista de Talento Humano  |                   |   |
| EVALUADOS / EVALUADORES  | NOMBRE  | CARGO / PUESTO    |   |
| Evaluado:  | Empleado  |                   |   |
| Evaluador:   | Jefe  | Jefe de TTHH      |   |
| ¿El evaluado tiene puestos pares?  | SI  |                   |   |
| SUPERIOR  |  | JEFE INMEDIATO    |  |
| CLIENTE   | CLIENTE EXTERNO   | EMPLEADO          | CLIENTE INTERNO   |
| PAR       |  | COMPAÑERO O IGUAL |  |
|         |   |                   |   |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman la Matriz de evaluados y evaluadores.

**Elaborado por:** El autor.

### Calificación de 360°.

La calificación del superior inmediato, empleado par o integrante de equipo, y cliente interno se cargará de manera automática al momento de alimentar la base de entrada de datos del aplicativo de evaluación del desempeño laboral. Para el caso del cliente externo, el usuario deberá reunir el número de cuestionarios realizados e ir llenando la información conforme hayan sido llenadas las respuestas de los clientes externos de la compañía. Por último, la calificación general muestra un compendio de los resultados obtenidos en cada uno de los ítems evaluados, así como la calificación global obtenida.

### Pantalla 43.

#### Calificación general.

| EVALUACIÓN 360° - EMPLEADO/A - TRABAJADOR/A |       |                          |       |                   |                      |                 |
|---|-------|--------------------------|-------|-------------------|----------------------|-----------------|
| Puntuación para Factores                    | %     | Puntuación para Factores | %     | Empleado/a        | Integrante de Equipo | Cliente Interno |
| Empleado/a - Trabajador/a:                  | 40    | Actividades / Metas:     | 40    | 90%               |                      |                 |
| Integrante de Equipo (PAR):                 | 20    | Conocimientos:           | 20    | 100%              |                      |                 |
| Cliente Interno:                            | 20    | Comp. Organizacionales:  | 10    |                   |                      |                 |
| Cliente Externo:                            | 20    | Comp. de Evaluación:     | 10    | 100%              | 100%                 | 100%            |
| <b>TOTAL:</b>                               | 100 % | Comp. Técnicas:          | 10    | 100%              |                      |                 |
|   |       | Comp. Contexto:          | 10    | 100%              | 100%                 | 100%            |
|   |       | <b>TOTAL:</b>            | 100 % | 98%               | 100%                 | 100%            |
| PUNTUACIÓN POR FACTORES                     |       |                          |       |                   |                      |                 |
| ACTIVIDADES / METAS                         | 36    | COMP. ORGANIZACIONALES   | 9     | COMP. TÉCNICAS    | 10                   |                 |
| CONOCIMIENTOS                               | 20    | COMP. DE EVALUACIÓN      | 10    | COMP. DE CONTEXTO | 10                   |                 |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de calificación general.

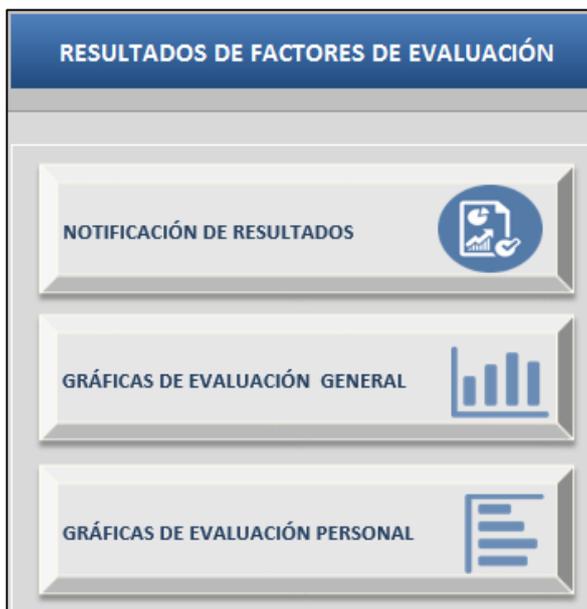
**Elaborado por:** El autor.

### **Resultados de evaluación.**

En resultados de la evaluación se encuentran tres botones que se despliegan a los formularios de: Notificación de resultados, gráficas de evaluación personal y gráficas de evaluación personal, todos estos informes pueden ser acompañados a la notificación realizada al evaluado.

#### **Pantalla 44.**

#### **Resultados de evaluación.**



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de Resultados de evaluación.

**Elaborado por:** El autor.

#### **Notificación de resultados.**

Se muestra un formato de memorando de notificación, en el cual el usuario deberá realizar la modificación de los datos que no son actualizables.

## Pantalla 45. Memorando de notificación.

|  |                                       |   |  |
|--|---------------------------------------|---|--|
|   |                                       | <b>Memorando No.-</b><br><input type="text"/> | <input type="button" value="Modificar Datos"/> |
| <b>Para:</b>   | Empleado                              |   |  |
|  | Analista de Talento Humano            |   |  |
| <b>De:</b>   | Responsable de Talento Humano         |   |  |
| <b>Asunto:</b>   | Resultados de evaluación de desempeño |   |  |
| <b>Fecha:</b>  | 08/01/2017                            |   |  |
| <b><u>ANTECEDENTES:</u></b>  |                                       |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>El esquema, procedimiento de aplicación y los objetivos que se persiguen con esta evaluación fueron dados a conocer al personal mediante .....</li> </ul> |                                       |   |  |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el memorando de notificación de resultados de evaluación.

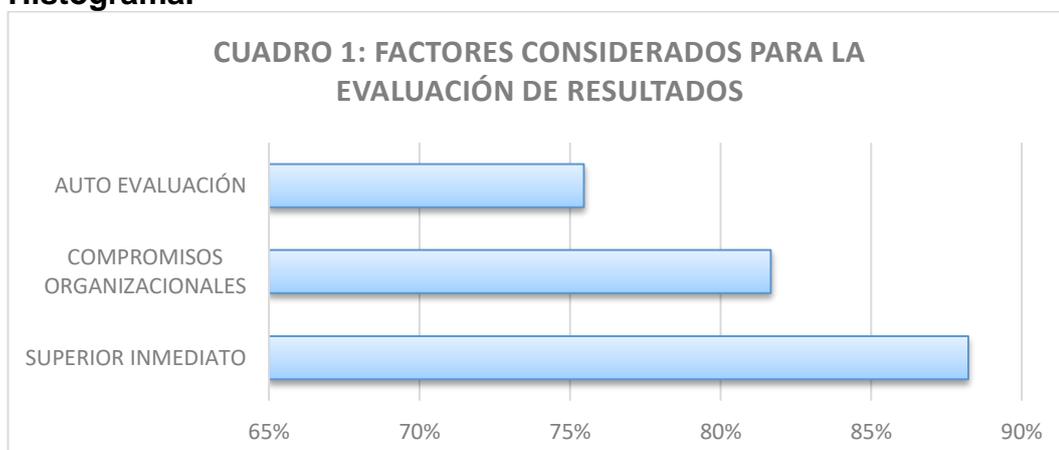
**Elaborado por:** El autor.

### *Gráficas de evaluación general.*

El aplicativo, muestra las siguientes gráficas de evaluación:

**Histograma:** La gráfica muestra los valores obtenidos por parte del servidor según las variables: de Autoevaluación, Compromisos organizacionales y evaluación del superior inmediato

### **Gráfico 3. Histograma.**



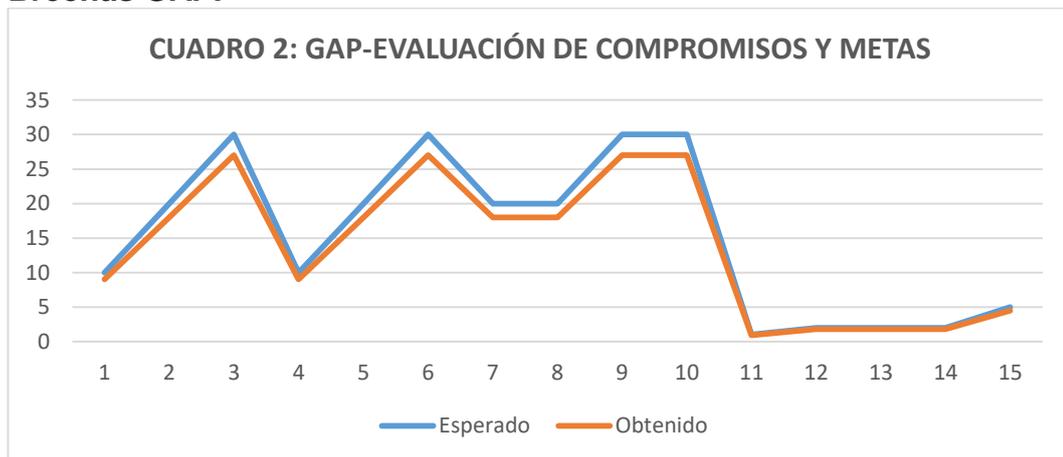
**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** El gráfico 3 muestra un modelo de histograma.

**Elaborado por:** El autor.

**Brechas-GAP:** La gráfica dispuesta en el cuadro muestra la distancia existente entre los valores esperados y los obtenidos por el servidor, referente a la evaluación de conocimientos.

**Gráfico 4.**  
**Brechas GAP.**



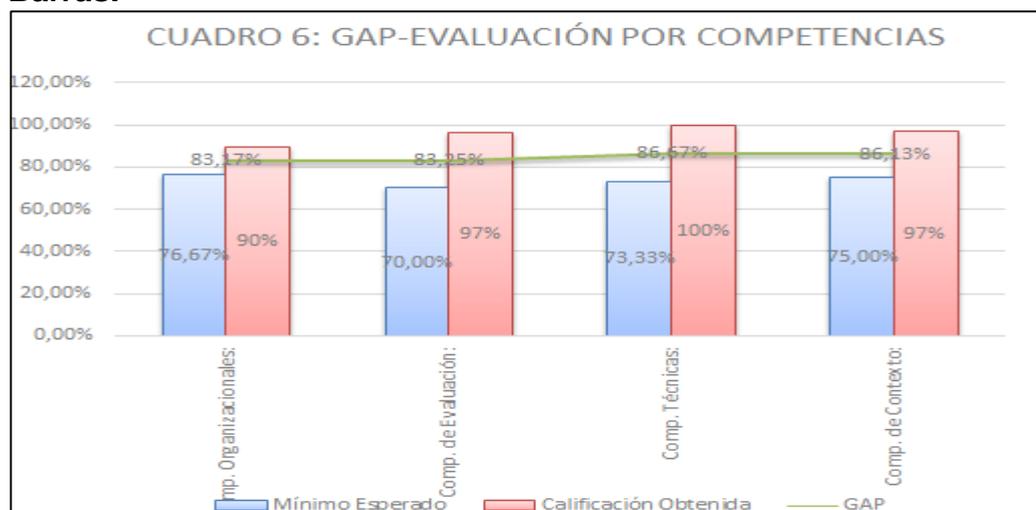
**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** El gráfico 4 muestra un modelo de brechas GAP.

**Elaborado por:** El autor.

**Barras:** Los cuadros los valores esperados y los obtenidos por el servidor, referente a la evaluación de competencias.

**Gráfico 5.**  
**Barras.**



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** El gráfico 5 muestra un modelo de barras.

**Elaborado por:** El autor.

### Gráficas de evaluación personal.

En gráficas de evaluación de personal, se muestra un informe gráfico de los resultados obtenidos por parte del evaluado.

#### Pantalla 46. Informe de evaluación individual de competencias.

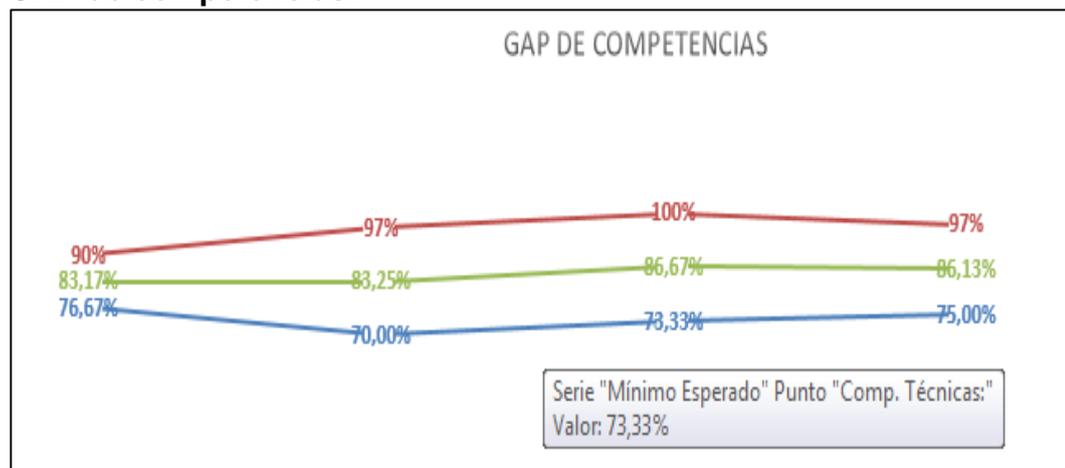
| INFORME DE EVALUACIÓN INDIVIDUAL<br>GAP DE COMPETENCIAS  |                            |                           |                 |                      |                  |                   |                            |         |                            |                  |          |
|--|----------------------------|---------------------------|-----------------|----------------------|------------------|-------------------|----------------------------|---------|----------------------------|------------------|----------|
| <table border="1"> <tr> <td>Unidad o Proceso:</td> <td>Jefatura de Talento Humano</td> </tr> <tr> <td>Puesto:</td> <td>Analista de Talento Humano</td> </tr> <tr> <td>Nombre evaluado:</td> <td>Empleado</td> </tr> </table> |                            |                           |                 |                      |                  | Unidad o Proceso: | Jefatura de Talento Humano | Puesto: | Analista de Talento Humano | Nombre evaluado: | Empleado |
| Unidad o Proceso:  | Jefatura de Talento Humano |                           |                 |                      |                  |                   |                            |         |                            |                  |          |
| Puesto:  | Analista de Talento Humano |                           |                 |                      |                  |                   |                            |         |                            |                  |          |
| Nombre evaluado:   | Empleado                   |                           |                 |                      |                  |                   |                            |         |                            |                  |          |
| Competencia  | Superior Inmediato         | Empleado/a - Trabajador/a | Cliente Interno | Integrante de equipo | Cliente Externo: |                   |                            |         |                            |                  |          |
| Comp. Organizacionales:  | 90%                        | 0%                        | 0%              | 0%                   | Desarrollada     |                   |                            |         |                            |                  |          |
| Comp. de Evaluación:   | 86%                        | 100%                      | 100%            | 100%                 | Desarrollada     |                   |                            |         |                            |                  |          |
| Comp. Técnicas:  | 0%                         | 100%                      | 0%              | 0%                   | Desarrollada     |                   |                            |         |                            |                  |          |
| Comp. Contexto:  | 89%                        | 100%                      | 100%            | 100%                 | Desarrollada     |                   |                            |         |                            |                  |          |
| Total  | 66%                        | 75%                       | 50%             | 50%                  |                  |                   |                            |         |                            |                  |          |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra el interfaz gráfico de evaluación individual de competencias.

**Elaborado por:** El autor.

#### Gráfico 6. GAP de competencias.



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** El gráfico 6 muestra el GAP de competencias del evaluado.

**Elaborado por:** El autor.

***Catálogo de competencias.***

Este menú muestra un formulario, en el cual se encuentra el catálogo con 30 casillas para ser llenadas con competencias de evaluación, las cuales deberán ser seleccionadas y redactadas dependiendo de las necesidades de la compañía.

***Bases de datos.***

El aplicativo consta de bases de perfiles de puestos, de entrada y de salida datos, las bases de entrada de datos se actualizan según el procedimiento establecido al final del manual.

***Aplicativos adicionales.***

Para este subsistema se han desarrollado siete aplicativos adicionales signados con los nombres: Evaluación Superior Inmediato; Evaluación Trabajador; Evaluación Integrante de Equipo; Evaluación Clientes Internos; Evaluación Clientes Externos; Autoevaluación; y, Evaluación Organizacional (adjuntos al CD).

***SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN***  
***PROFESIONAL***



**Capacitación profesional.**

La capacitación profesional es un proceso sistemático y permanente, orientado a la actualización de los conocimientos y el desarrollo nuevas habilidades y entre los fines de la capacitación se encuentran el promover el cambio de actitudes y comportamientos, y mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del personal en el desempeño de sus funciones a fin de que la Empresa satisfaga los requerimientos de los clientes internos y externos.

**Objeto y campo de aplicación.**

Este proceso está orientado a cubrir las necesidades de capacitación y formación, del personal de la organización, siempre y cuando sea de interés y prioridad para la Compañía y en tanto contribuya a mejorar los servicios que la misma presta a sus clientes.

**Responsables.**

Le corresponde al Gerente General: Solicitar el inicio del proceso; Aprobar el Plan Anual de Capacitación; Al Jefe de Talento humano le corresponde ejecutar, controlar y vigilar el cumplimiento del proceso; le corresponde a todo el personal asistir y replicar la enseñanza proporcionada en los eventos de capacitación y formación

**Prerrequisitos para la ejecución.**

- Contar con el Manual de clasificación de puestos.
- Contar con la evaluación del desempeño laboral.
- Contar con el presupuesto para ejecución del plan.

**Procedimientos.**

Para el desarrollo de actividades de capacitación profesional, se deberá cumplir con el siguiente proceso operativo, el mismo que contempla las siguientes fases:

- Detección y análisis de las necesidades de capacitación.
- Elaboración de los bancos de capacitación
- Elaboración de planes de capacitación.
- Ejecución y desarrollo del plan.
- Evaluación de los resultados de la Capacitación y su respectivo seguimiento.

*Detección y análisis de las necesidades de capacitación.*

La Jefatura de Talento Humano es la responsable de la identificación de las necesidades de capacitación a nivel organizacional, por puesto y por persona, este procedimiento se lo realizará anualmente, junto a los responsables de las diferentes Unidades.

La información que se obtenga como resultado del proceso del levantamiento de necesidades de capacitación, deberá ser consensuada por la Jefatura de talento humano y por los responsables de las unidades, a fin de establecer la orientación, y dar énfasis y prioridad a los eventos que podrían tener mayor desarrollo de capacidades y por ende permitan lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

*Detección de necesidades de capacitación Organizacionales.*

Los responsables de unidad remitirán a la Jefatura de talento humano, los requerimientos de capacitación del personal a su cargo, mediante formulario N° TH-005 “DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN” dicho formulario presenta información referente a eventos comunes para la unidad.

*Detección de necesidades de capacitación por puestos.*

La determinación de necesidades de capacitación por puesto, se la realizará mediante el análisis del profesiograma y perfil del puesto, estableciendo los elementos comunes y necesarios para el desempeño adecuado de las funciones.

Un medio de consulta para este efecto, proviene del propio profesiograma y perfil de puesto en donde ya se encuentran detectados los requisitos de selección o capacitación.

*Detección de necesidades de capacitación personales.*

La determinación de necesidades de capacitación por persona se la realizará comparando los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño profesional, para lo cual se tomará en cuenta el GAP de diferencia entre el nivel esperado y la calificación obtenida en los diferentes elementos que fueron evaluados.

*Elaboración de los bancos de capacitación*

El jefe de talento humano, es el responsable de la creación, administración y actualización de los bancos de capacitación. Para el proceso de capacitación profesional, se deberá desarrollar los siguientes bancos de capacitación:

- Banco de proveedores y capacitadores: Es un listado con datos de los operadores de capacitación y los temas específicos de capacitación que ofrecen.

- Banco de temas de capacitación organizacional: es un listado de temas de capacitación relacionados a las competencias organizacionales establecida por la compañía.
- Banco de temas de capacitación por puesto: es un listado de temas de capacitación que relaciona al puesto, la instrucción formal y las áreas y sub áreas del conocimiento
- Banco de temas de capacitación por persona: es un listado de temas de capacitación agrupados por temática.

*Elaboración de planes de capacitación.*

El Gerente General de la compañía, es el encargado de la aprobación del plan de capacitación a ser implementado en el año, al igual que los cursos que se realicen en el exterior y sean considerados prioritarios según las estrategias de la empresa.

El Jefe de Talento Humano consolidará la información de todas las áreas de la compañía, para el proceso de capacitación profesional, se deberá desarrollar los siguientes planes de capacitación:

- Plan de capacitación organizacional: conformada por las unidades o procesos organizacionales.

- Plan de capacitación por puestos: conformada por el índice de puestos establecido por la organización.
- Plan de capacitación personal: conformada por la nómina de personal de la organización.

*Presupuesto para planes de capacitación.*

Dentro de cada uno de los planes, la Jefatura de talento humano elaborará el presupuesto requerido para la realización de los eventos de capacitación, para lo cual deberá estimar y cotizar con anticipación los valores que se requerirán para la ejecución del plan de capacitación global de la empresa.

*Selección de los operadores, capacitadores y proveedores de capacitación.*

Una vez aprobado el plan de capacitación, el Jefe de talento humano, procederá a la búsqueda y contacto con los proveedores y operadores de capacitación, el análisis de costos y beneficios de cada curso se lo realizará en conjunto con la Subgerencia de Gestión Financiera, Comercialización y Ventas; y, el establecimiento de posibles fechas de ejecución en conjunto con los responsables de área y personal a ser capacitado.

*Tipos de eventos de formación y capacitación.*

El Plan de capacitación profesional, podrá comprender el desarrollo de:

- Eventos de actualización;
- Eventos de adquisición de conocimientos;
- Eventos de perfeccionamiento; y,
- Eventos de entrenamiento.

La Jefatura de Talento humano tendrá la responsabilidad de sugerir los mecanismos y estrategias que más convengan para ser utilizados en la capacitación y desarrollo del personal, los cuales podrán ser mediante:

- Programas de entrenamiento de competencias: Se organizarán cursos “in-company” diseñados para el desarrollo de competencias específicas. Los cursos se basan en los principios de educación de adultos y emplean técnicas como el modelado de conductas, juego de roles, simulaciones, análisis de casos, etc.
- Programas en centros de desarrollo: Esta metodología es propia del subsistema de entrenamiento y desarrollo. Se organiza un centro de evaluación y se detectan las necesidades de desarrollo. Luego, se simulan ciertos escenarios donde es importante el ejercicio de ciertas competencias.

- Guías para autodesarrollo: Esta metodología incluye la asignación de lecturas, actividades, preparación de exposiciones y la rotación en diversos puestos.
- Entrenamiento interactivo con vídeo: Utilizando los recursos de multimedia, se diseña material computarizado empresarial para el desarrollo de competencias.
- Tutores: Se identifican a colaboradores que sobresalen en ciertas competencias y se les solicita que realicen una labor de tutoría con los colaboradores que han demostrado una necesidad de desarrollo en esa competencia. La tutoría puede consistir en charlas, trabajo asignado, observaciones o simplemente visitas.
- Actividades externas de desarrollo: Se puede animar al empleado a que se involucre en su tiempo libre en ciertas actividades recreativas conocidas por su desarrollo de competencias.

#### *Ejecución y desarrollo del plan.*

Una vez establecido los programas de capacitación y formación, financiados y probados para la ejecución, la jefatura de talento humano remitirá a cada responsable de área el cronograma de eventos de capacitación.

A fin de no interrumpir las labores de la organización, el responsable del área designará un reemplazo durante el tiempo que dure la capacitación.

*Evaluación de los resultados de la capacitación y seguimiento.*

La Evaluación y seguimiento de los programas y planes de capacitación deberán ser realizados mediante los mecanismos que la Jefatura de talento humano establezca para el efecto. Dicha evaluación establecerá los correctivos necesarios para los futuros programas y planes de capacitación, con el fin de lograr un óptimo rendimiento y eficiencia.

Los participantes en eventos de capacitación registrarán en el formulario N° TH-008 “EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA”, la información referente a la conformidad de los eventos, transmisión y aplicación de conocimientos, material didáctico y demás información requerida. Anualmente y/o de acuerdo a las necesidades empresariales la Jefatura de Talento Humano evaluará el grado de efectividad de los planes de capacitación y desarrollo individuales y colectivos, con el propósito de establecer medidas correctivas para su mejoramiento continuo. Para lo cual los responsables de área registrarán en el formulario N° TH-009 “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA”, la información referente a cambios y mejoras en conducta y desempeño del personal a su cargo. Finalmente, la jefatura de Talento Humano archivará las copias de los certificados de capacitación de cada colaborador en las carpetas personales, siempre y cuando el proveedor de capacitación entregue dichas certificaciones.

### **Uso del aplicativo.**

El aplicativo de Capacitación profesional, es un programa, diseñado mediante plantillas de cálculo Excel, esta aplicación para PC permite manejar y administrar el proceso para la capacitación y formación del talento humano, a continuación, se describen las funcionalidades del sistema.

#### ***Pantalla de inicio.***

Desde el menú de inicio se puede acceder a las funcionalidades del programa, situado verticalmente se encuentran cinco opciones que lo llevarán a distintos formularios de carga de datos, a los cuales se puede acceder por medio del mouse (ratón) y deben ser llenados secuencialmente

- Detección de necesidades de capacitación;
- Bancos de capacitación;
- Planes de capacitación;
- Evaluación de la capacitación; y,
- Formularios.

**Pantalla 47.**  
**Inicio del aplicativo de capacitación y desarrollo profesional.**



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de inicio del aplicativo de C.D.P.

**Elaborado por:** El autor.

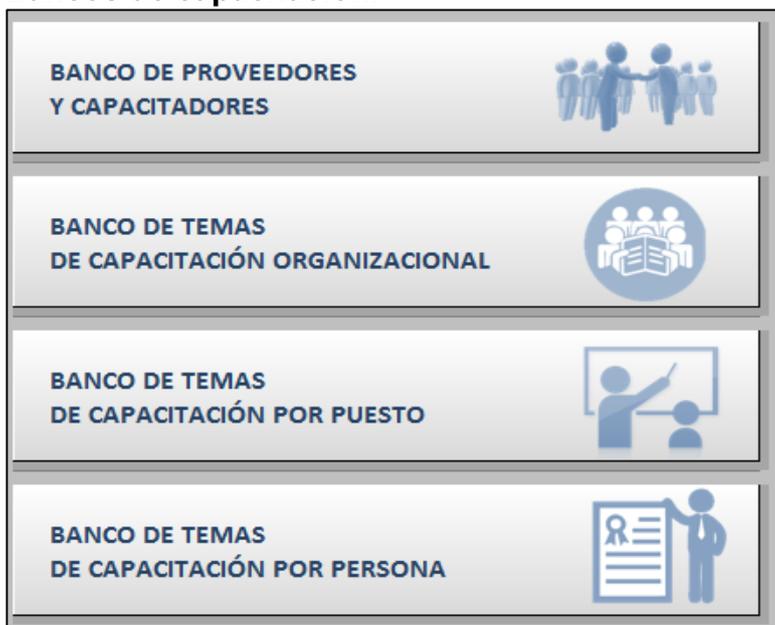
***Detección de necesidades de capacitación.***

El usuario deberá receiptar la información proporcionada por los responsables de área y actualizar en el archivo magnético la detección de necesidades de capacitación. En detección de necesidades de capacitación se encuentra un catálogo general de eventos de capacitación por Unidad. El usuario deberá imprimir el formulario N° TTHH 007 “DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN”, por unidad o proceso y lo remitirá a los responsables de área para que estos a su vez seleccionen los eventos de capacitación requeridos para el mejoramiento del desempeño organizacional.

### ***Bancos de capacitación.***

En la opción bancos de capacitación el usuario encontrará para su registro y actualización los siguientes bancos de capacitación: Banco de proveedores y capacitadores; Banco de temas de capacitación organizacional; Banco de temas de capacitación por puesto; y, Banco de temas de capacitación por persona.

#### **Pantalla 48. Bancos de capacitación.**



**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de bancos de capacitación.

**Elaborado por:** El autor.

### ***Planes de capacitación.***

En planes de capacitación el usuario podrá desarrollar los cronogramas de ejecución para la organización, puesto y personas. Dentro de cada cronograma se encuentran casillas para el registro de N° participantes;



### ***Evaluación de la capacitación.***

La evaluación de la capacitación se la realiza mediante un formulario fácil de utilizar en el cual el usuario deberá contestar las preguntas que se le realizan.

### **Pantalla 51.**

### **Evaluación de capacitación.**

| LISTADO DE CURSOS PLANIFICADOS |   |  |                |                      |  |
|--------------------------------|---|--|----------------|----------------------|--|
| Nº                             | EVENTOS DE CAPACITACIÓN PLANIFICADOS  | ¿Se ejecutó el evento de capacitación? | TIPO DE EVENTO | TIPO DE CAPACITACIÓN | ¿Se cumplió el objetivo multiplicador? |
| 1                              | Ventas - detalle de productos, cuales son los atributos diferenciales de nuestros productos, como y quienes receptionan pedidos. (coadyuvantes Maxi)                                    | SI                                     | INTERNACIONAL  | EXTERNA              | NO                                     |
| 2                              | Marketing - atención al cliente, atención de teléfonos, llamados por cobranzas, presentación de productos, envío de emails, seguimientos, exposiciones. (rob power point - Luis expone) | SI                                     | INTERNACIONAL  | EXTERNA              |  |
| 3                              | Técnicas de Ventas - ventas personales, e mails, seguimientos, bases de datos, segmentaciones.  |  |                |                      |  |
| 4                              | Ventas (pronósticos y planificación - control de la gestión) (diagnósticos por áreas)   |  |                |                      |  |

**Fuente:** Idea Consulting and Services.

**Descripción:** Muestra los elementos que conforman el interfaz de evaluación de la capacitación..

**Elaborado por:** El autor.

Este formulario puede ser incorporado en el informe de ejecución de la capacitación.

### ***Formularios.***

Finalmente se encuentran los formularios: Plan anual de capacitación, Evaluación del impacto de la capacitación recibida y Evaluación del desempeño de la capacitación recibida, descritos en el manual de uso."

***BOTONES***  
***Y***  
***FUNCIONALIDADES***

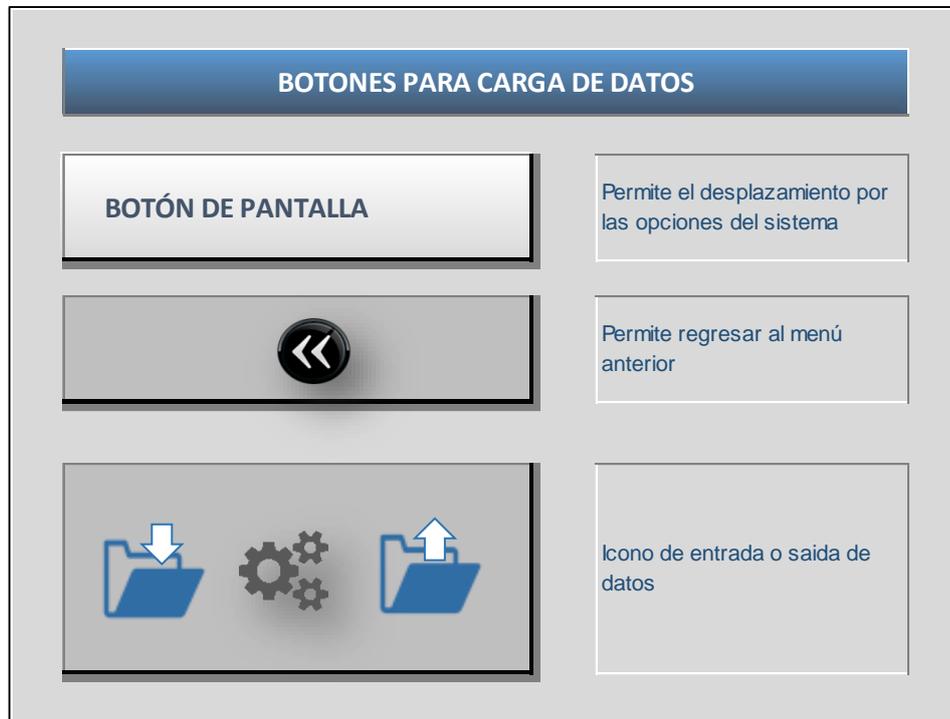


## Botones y funcionalidades

BOTONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

|   |  |
|---|--|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">BOTÓN DE PANTALLA </p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"> Regresar</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"> <span style="background-color: green; color: white; padding: 2px 5px;">A tiempo:</span><br/> <span style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px 5px;">Concluido:</span><br/> <span style="background-color: red; color: white; padding: 2px 5px;">Expirado:</span> </p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"> <input style="width: 100%; height: 100%; border: none;" type="text" value="Urgencia"/> <ul style="list-style-type: none"> <li style="padding: 2px 5px;">Urgencia</li> <li style="padding: 2px 5px;">Relevancia</li> <li style="padding: 2px 5px;">Relevancia social o política</li> <li style="padding: 2px 5px;">SI-NO</li> <li style="padding: 2px 5px; background-color: #ADD8E6;">Urgencia</li> <li style="padding: 2px 5px;">Verdadero - Falso</li> <li style="padding: 2px 5px;">Verosimilitud</li> </ul> </p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><input checked="checked" style="width: 40px; height: 20px; border: none;" type="checkbox"/></p> </div> | <p>Permite el desplazamiento por las opciones del sistema</p> <p>Permite regresar al menú anterior</p> <p>Casilla de ingreso de datos</p> <p>Casillas de control de tiempos</p> <p>Menú desplegable</p> <p>Visto de validación</p> |
|---|--|

## Botones para carga de bases de datos

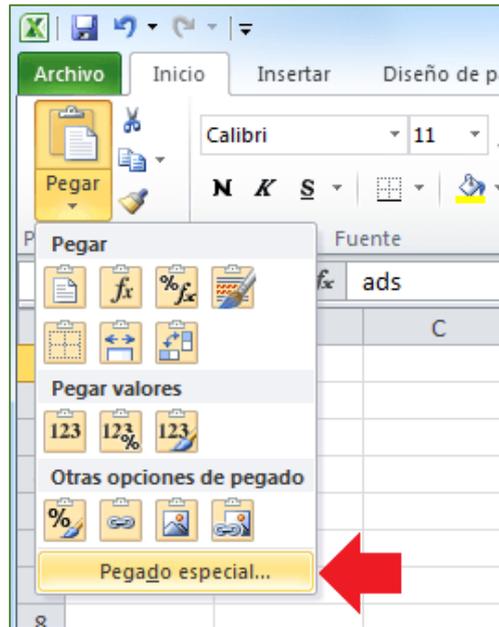


## Carga de bases de datos

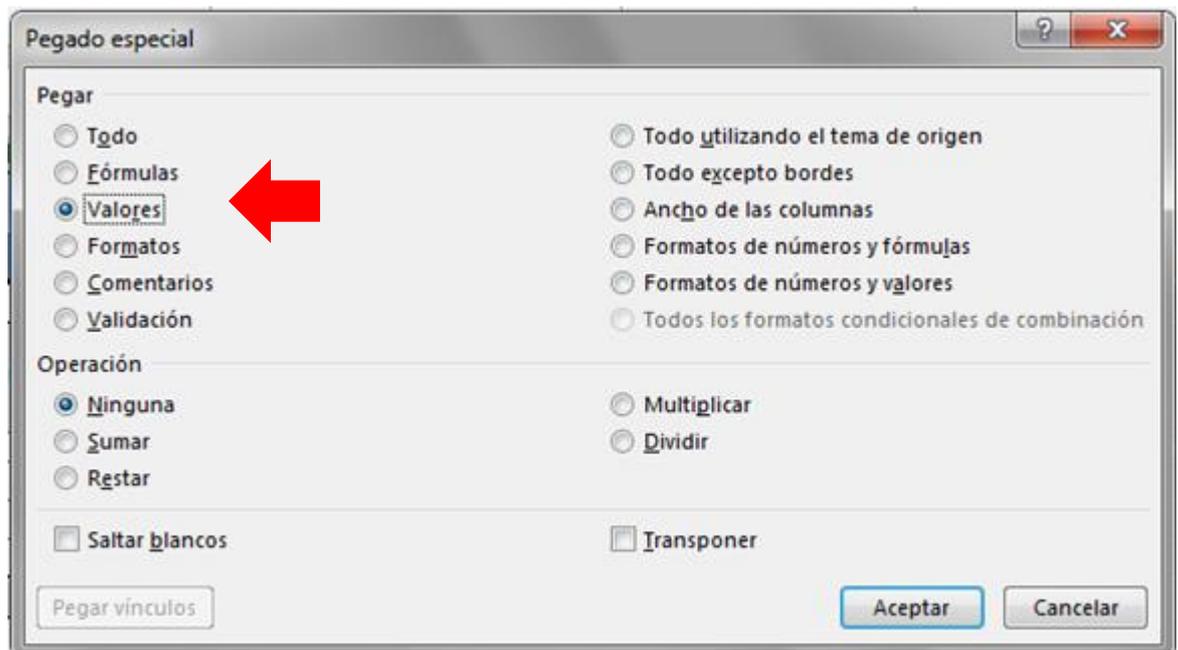
Para copiar los datos marque la fila seleccione copiar o (Ctr. +C).

| PUESTO            | NIVEL     | SUB-NIVEL   | UNIDAD PROCESO    | CÓDIGO | MISION           | INSTRUCCIÓN      | TITULO PRE | AREA DE CONOCIMIENTO  | TITULO POST     | A1              |
|-------------------|-----------|-------------|-------------------|--------|------------------|------------------|------------|-----------------------|-----------------|-----------------|
| Analista de Talen | Ejecutivo | Profesional | Jefatura de Talen | CP-001 | Supervisor, eval | Estudios univers | Abogado    | Administración y desa | Abogado pregrad | Brinda asesoría |
|                   |           |             |                   |        |                  |                  |            |                       |                 |                 |
|                   |           |             |                   |        |                  |                  |            |                       |                 |                 |
|                   |           |             |                   |        |                  |                  |            |                       |                 |                 |
|                   |           |             |                   |        |                  |                  |            |                       |                 |                 |

Para pegar los datos seleccione pegado especial:



Pegue en la fila de destino "Valores".



***FORMATOS***  
***Y***  
***FORMULARIOS***



## 9 Formato y formularios.

- Formato No. TH-001: Reporte de control de productos y procesos
- Formato No: TH-002: Ficha médica.
- Formato No. TH-003: Profesiograma y perfil de análisis, descripción y valoración de puesto.
- Formato No. TH-004: Prueba de conocimientos.
- Formato No. TH-005: Entrevista.
- Formato No. TH-006: Cronograma de ejecución proceso selectivo.
- Formato No. TH-007: Detección de necesidades de capacitación.
- Formato No. TH-008: Detección de necesidades de capacitación.
- Formato No. TH-009: Evaluación del desempeño de la capacitación
- Formulario No. TH-001: Análisis ocupacional.
- Formulario No. TH-002: Solicitud de puesto.
- Formulario No. TH-003: Análisis de C.V.
- Formulario No. TH-004: Evaluación Superior Inmediato.
- Formulario No. TH-005: Evaluación Trabajador-a.
- Formulario No. TH-006: Evaluación Integrante de Equipo - Par.
- Formulario No. TH-007: Evaluación Clientes Internos.
- Formulario No. TH-008: Evaluación Clientes Externos.
- Formulario No. TH-009: Autoevaluación.
- Formulario No. TH-010: Evaluación organizacional.



## Formato No. TH-002.

## Ficha médica.

| FORMULARIO TH-002 FICHA MÉDICA                             |                          |                              |                                  |                          |                                   |                                    |                          |                            |                          |   |
|--|--------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|---|
| Datos Personales del Trabajador                            |                          |                              |                                  |                          |                                   |                                    |                          |                            |                          |   |
| Apellido:  |                          |                              | Nombre:                          |                          |                                   | D.N.I.:                            |                          |                            |                          |   |
| F. de Nacimiento:  |                          |                              | Grupo Sanguíneo:                 |                          |                                   | Factor:                            |                          |                            |                          |   |
| Domicilio:   |                          |                              |                                  |                          |                                   | Tel. Particular:                   |                          |                            |                          |   |
| Localidad:   |                          |                              | Provincia:                       |                          |                                   | Tel. Celular:                      |                          |                            |                          |   |
| Domicilio:   |                          |                              |                                  |                          |                                   | Tel. de Contacto:                  |                          |                            |                          |   |
| Para ser completado por el médico                          |                          |                              |                                  |                          |                                   |                                    |                          |                            |                          |   |
| Historia Clínica (*)                                       |                          |                              |                                  |                          |                                   |                                    |                          |                            |                          |   |
| Marcar con una X aquellas opciones que resulten positivas. |                          |                              |                                  |                          |                                   |                                    |                          |                            |                          |   |
| 1  | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Congénitas      | 18                               | <input type="checkbox"/> | Paperas                           | 35                                 | <input type="checkbox"/> | Enfermedades de la Sangre  |                          |   |
| 2  | <input type="checkbox"/> | Traumatismos                 | 19                               | <input type="checkbox"/> | Sarampión                         | 36                                 | <input type="checkbox"/> | Enfermedades de Ganglios   |                          |   |
| 3  | <input type="checkbox"/> | Operación                    | 20                               | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Digestivas           | 37                                 | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Oculares      |                          |   |
| 4  | <input type="checkbox"/> | Estreñimiento                | 21                               | <input type="checkbox"/> | Hepatitis - Enf. del Hígado       | 38                                 | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Glandulares   |                          |   |
| 5  | <input type="checkbox"/> | Lesiones Articulares         | 22                               | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Renales              | 39                                 | <input type="checkbox"/> | Intervenciones Quirúrgicas |                          |   |
| 6  | <input type="checkbox"/> | Fracturas - Esguinces        | 23                               | <input type="checkbox"/> | Infecciones Urinarias             | 40                                 | <input type="checkbox"/> | Heridas                    |                          |   |
| 7  | <input type="checkbox"/> | Enfermedades de los Huesos   | 24                               | <input type="checkbox"/> | Enfermedades de Genitales         | 41                                 | <input type="checkbox"/> | Enfermedades de la Piel    |                          |   |
| 8  | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Musculares      | 25                               | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Neurológicas         | 42                                 | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Auditivas     |                          |   |
| 9  | <input type="checkbox"/> | Fiebre Reumática             | 26                               | <input type="checkbox"/> | Dolores de Cabeza - Mareos        | 43                                 | <input type="checkbox"/> | Infecciones Crónicas       |                          |   |
| 10   | <input type="checkbox"/> | Artritis - Artrosis          | 27                               | <input type="checkbox"/> | Convulsiones - Epilepsia          | 44                                 | <input type="checkbox"/> | Psoriasis                  |                          |   |
| 11   | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Respiratorias   | 28                               | <input type="checkbox"/> | Pérdida de Conocimiento           | 45                                 | <input type="checkbox"/> | Consumo Alcohol            |                          |   |
| 12   | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Articulares     | 29                               | <input type="checkbox"/> | Deshidratación                    | 46                                 | <input type="checkbox"/> | Consumo Tabaco             |                          |   |
| 13   | <input type="checkbox"/> | Sinusitis - Otitis - Anginas | 30                               | <input type="checkbox"/> | Enfermedades Psiquiátricas        | 47                                 | <input type="checkbox"/> | Enf. de Transmisión Sexual |                          |   |
| 14   | <input type="checkbox"/> | Asma                         | 31                               | <input type="checkbox"/> | Diabetes                          | 48                                 | <input type="checkbox"/> | Recibió Transfusiones      |                          |   |
| 15   | <input type="checkbox"/> | Neumonía - Bronconeumonía    | 32                               | <input type="checkbox"/> | Chagas                            | 49                                 | <input type="checkbox"/> | Recibió Hemodiálisis       |                          |   |
| Es Alérgico a:   |                          |                              |                                  |                          | Calendario de Vacunación Completo |                                    |                          |                            |                          |   |
| <input type="checkbox"/>                                   | <input type="checkbox"/> | Polvo, Polen                 | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | Antibióticos                      | 52 <input type="checkbox"/>        |                          | SI                         | <input type="checkbox"/> | N |
| <input type="checkbox"/>                                   | <input type="checkbox"/> | Medicamentos                 | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | Picaduras de Insectos             | Completar al dorso dosis faltantes |                          |                            |                          |   |
| <input type="checkbox"/>                                   | <input type="checkbox"/> | Plumas                       | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | Otros (Especificar)               |                                    |                          |                            |                          |   |
| <input type="checkbox"/>                                   | <input type="checkbox"/> | Comidas                      | .....<br>.....                   |                          |                                   |                                    |                          |                            |                          |   |
| Valoración Funcional                                       |                          |                              | E.C.G.(Sugerido, no obligatorio) |                          |                                   |                                    | Peso                     |                            |                          |   |
| Frecuencia Cardíaca Basal                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | Altura                   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |   |
| Frecuencia Respiratoria Basal                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | IMC                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |   |

|  |                      |                               |                      |                      |  |    |                      |                             |
|--|----------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------|--|----|----------------------|-----------------------------|
| Tensión Arterial Basal   | <input type="text"/> | <input type="text"/>          | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Dist. entre el vertex y el plano donde se sienta el sujeto |    |                      |                             |
| Temperatura  | <input type="text"/> | <input type="text"/>          | <input type="text"/> | <input type="text"/> |  |    |                      |                             |
| <b>Evaluación Clínica (*)</b>  |                      |                               |                      |                      |  |    |                      |                             |
| 53   | <input type="text"/> | Cabeza y Cuello               | 57                   | <input type="text"/> | Boca y Faringe   | 61 | <input type="text"/> | Abdomen                     |
| 54   | <input type="text"/> | Ojos                          | 58                   | <input type="text"/> | Nariz y Pulmones   | 62 | <input type="text"/> | Columna Vertebral           |
| 55   | <input type="text"/> | Oídos                         | 59                   | <input type="text"/> | Corazón  | 63 | <input type="text"/> | Neurológico                 |
| 56   | <input type="text"/> | Toma Medicación (Especificar) | 60                   | <input type="text"/> | Pulsos Periféricos   | 64 | <input type="text"/> | Comentarios de Importancia? |
| ¿Realiza Actividad Física? SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____  |                      |                               |                      |                      |  |    |                      |                             |
| ¿Con que frecuencia? 1 - 2 - 3 - 4 veces x semana Todos los días   |                      |                               |                      |                      |  |    |                      |                             |
| ¿Se realizó algún estudio complementario a sugerencia del médico evaluador o tiene hecho alguno? SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>                         |                      |                               |                      |                      |  |    |                      |                             |
| ¿Cuál? EC <input type="checkbox"/> Ergometría <input type="checkbox"/> TAC <input type="checkbox"/> RM <input type="checkbox"/> Estudios de laboratorio <input type="checkbox"/> |                      |                               |                      |                      |  |    |                      |                             |
| En caso positivo anexar una fotocopia abrochada a esta ficha.  |                      |                               |                      |                      |  |    |                      |                             |
| Certifico que _____ de _____ años de edad, cuya historia clínica queda en _____, ha sido examinado clínicamente y se encuentra apto  |                      |                               |                      |                      |  |    |                      |                             |
| Para desempeñarse en el puesto de trabajo.   |                      |                               |                      |                      |  |    |                      |                             |
| (*) En caso de marcar (X) alguna opción por favor aclarar al dorso de la página anteponiendo el número de la opción  |                      |                               |                      |                      |  |    |                      |                             |

**Formato No. TH-003.****Profesiograma y perfil de análisis, descripción y valoración de puesto.**

|   |  |                                    |  |                              |                                |
|---|--|------------------------------------|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>FORMULARIO N°:</b>   | TH-003   | <b>VERSIÓN N°:</b>                 | Primera                                |                              |                                |
| <b>PROFESIOGRAMA Y PERFIL DE ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTO</b> |  |                                    |  |                              |                                |
| <b>Datos</b>  |  | <b>Misión general del puesto</b>   |  |                              |                                |
| Institución:  | IDEA CONSULTING & SERVICES                         |                                    |  |                              |                                |
| Puesto:   |  |                                    |  |                              |                                |
| Nivel:  |  |                                    |  |                              |                                |
| Sub-Nivel:  |  |                                    |  |                              |                                |
| Unidad o Proceso:   |  |                                    |  |                              |                                |
| Reporta a:  |  |                                    |  |                              |                                |
| Reemplazado por (En su ausencia):   |  |                                    |  |                              |                                |
| Supervisa a:  |  |                                    |  |                              |                                |
| Código:   |  |                                    |  |                              |                                |
|   |  | <b>Interfaz general del puesto</b> |  |                              |                                |
|   |  |                                    |  |                              |                                |
|   |  |                                    |  |                              |                                |
|   |  | <b>Perfil de selección</b>         |  |                              |                                |
|   |  |                                    |  |                              |                                |
| Instrucción Formal:   | Estudios universitarios completos, título terminal |                                    |  |                              |                                |
| Título Requerido Pre-grado:   |  |                                    |  |                              |                                |
| Área de Conocimientos:  |  |                                    |  |                              |                                |
| Título Requerido Post-grado:  |  |                                    |  |                              |                                |
|   |  |                                    |  |                              |                                |
| <b>Actividades</b>  |  | <b>Periodicidad</b>                | <b>Tipo de actividad</b>               | <b>Sub-tipo de actividad</b> | <b>Gráfica de la actividad</b> |
|   |  |                                    |  |                              | □□□                            |
|   |  |                                    |  |                              | □□□                            |
|   |  |                                    |  |                              | □□□                            |
| Actividad agregadora de Valor   | □□□  | Actividad de Paso                  | □□□                                    | Actividad de decisión        | □□□                            |
| <b><u>Actividades Esenciales</u></b>  |  |                                    | <b><u>Conocimientos requeridos</u></b> |                              |                                |
|   |  |                                    |  |                              |                                |
| <b>COMPETENCIAS</b>   |  |                                    |  |                              |                                |
| <b>Organizacionales</b>   |  |                                    | <b>Conductuales</b>                    |                              |                                |
|   |  |                                    |  |                              |                                |
|   |  |                                    |  |                              |                                |
| <b>Técnicas</b>   |  |                                    | <b>Genéricas</b>                       |                              |                                |
|   |  |                                    |  |                              |                                |
|   |  |                                    |  |                              |                                |

| RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO                                      |                  |                  |                          |              |               |               |
|--|------------------|------------------|--------------------------|--------------|---------------|---------------|
| Estimación General del Riesgo en el puesto:                          |                  |                  |                          |              |               |               |
| EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL                                       |                  |                  |                          |              |               |               |
|  |                  |                  |                          |              |               |               |
|  |                  |                  |                          |              |               |               |
| EXÁMENES MÉDICOS OCUPACIONALES                                       |                  |                  |                          |              |               |               |
| Tipo de examen   |                  | Requisito Médico | I: Ingreso               | P: Periódico | E:Egreso      | Observaciones |
| <b>TIPO DE EXAMEN</b>  | Colesterol total |                  | <input type="checkbox"/> |              |               |               |
|  | Triglicéridos    |                  | <input type="checkbox"/> |              |               |               |
|  | Koh uñas         |                  | <input type="checkbox"/> |              |               |               |
|  | Frotis garganta  |                  | <input type="checkbox"/> |              |               |               |
| VALORACIÓN DEL PUESTO  |                  |                  |                          |              |               |               |
| Factor   |                  |                  |                          | Ponderado    | Valor         |               |
| EDUCACIÓN  |                  |                  |                          |              |               |               |
| EXPERIENCIA  |                  |                  |                          |              |               |               |
| COMPLEJIDAD DEL PUESTO/ SOLUCIÓN DE PROBLEMAS                        |                  |                  |                          |              |               |               |
| RESPONSABILIDAD EN PROCESOS /MANEJO DE PERDIDAS                      |                  |                  |                          |              |               |               |
| RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS  |                  |                  |                          |              |               |               |
| RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y DESARROLLO                           |                  |                  |                          |              |               |               |
| RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS MATERIALES O ECONÓMICOS               |                  |                  |                          |              |               |               |
| <b>TOTAL</b>   |                  |                  |                          |              | <b>puntos</b> |               |
| -Firma Responsable de TTHH-<br>-Firma Responsable Unidad o Proceso - |                  |                  |                          |              |               |               |

**Formato No. TH-004.**

**Prueba de conocimientos.**

**FORMULARIO: TH-004  
PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**

**1.- DATOS PERSONALES DE LA O EL POSTULANTE ENTREVISTADO:**

Fecha de la entrevista  
Cédula de ciudadanía o Pasaporte:  
Apellidos y Nombres:

**2.- PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREVISTA:**

La presente entrevista tiene como objetivo establecer el espacio adecuado para que el candidato a un puesto de trabajo pueda demostrar sus conocimientos respecto del puesto de trabajo al cual aplica, se formularon preguntas preestablecidas las cuales se muestran a continuación, marque con una X en la respuesta o respuestas que usted considere correcta/s.

**3.- LISTADOS DE PREGUNTAS O CUESTIONAMIENTOS: Coloque una X en la o las respuestas afirmativas**

| PREGUNTA 1 | 1,00 | Ptos. |
|------------|------|-------|
|            |      |       |
|            | X    |       |
|            |      |       |
|            |      |       |
|            | X    |       |
|            |      |       |
|            |      |       |
|            |      |       |
|            |      |       |
|            |      |       |
|            |      |       |
|            |      |       |

SÍRVASE REGISTRAR SU NOMBRE Y FIRMA

**90,5%**

Nombre: ----- Firma: -----

**Formato No. TH-005.**

**Entrevista.**

| FORMULARIO TH-005 ENTREVISTA   |   |          |                      |       |  |  |  |  |  |  |
|--|---|----------|----------------------|-------|--|--|--|--|--|--|
| <p><b>1.- DATOS PERSONALES DE LA O EL POSTULANTE ENTREVISTADO:</b></p> <p>Apellidos y Nombres:<br/>                     Cédula de ciudadanía o Pasaporte:<br/>                     Fecha de la entrevista:</p> |   |          |                      |       |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>2.- PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREVISTA:</b></p>  |   |          |                      |       |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>3.- LISTADOS DE PREGUNTAS O CUESTIONAMIENTOS: Coloque una X en la o las respuestas afirmativas</b></p>   |   |          |                      |       |  |  |  |  |  |  |
| 1  | <b>¿Qué estudios realizó y porque los eligió?</b> |          |                      |       |  |  |  |  |  |  |
| Calidad  | Positivo (+)                                      |          |                      |       |  |  |  |  |  |  |
| Excelente  | Superior al promedio                              | Promedio | Inferior al promedio | Pobre |  |  |  |  |  |  |
|  |   |          |                      |       |  |  |  |  |  |  |
|  |   |          |                      |       |  |  |  |  |  |  |
|  | X   | X        |                      |       |  |  |  |  |  |  |
| <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px 20px; margin: 10px auto;">SÍRVASE REGISTRAR EL NOMBRE Y FIRMA DE EL O LOS ENTREVISTADORES</div>                                       |   |          |                      |       |  |  |  |  |  |  |
| <p>-Firmas-</p>  |   |          |                      |       |  |  |  |  |  |  |



**Formato No. TH-007****Detección de necesidades de capacitación.**

**FORMULARIO TTHH 007  
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

**UNIDAD / PROCESO:**

**RESPONSABLE DE LA UNIDAD O  
PROCESO**
**FECHA DE LA ENTREVISTA:**

| No. | TEMA ESPECÍFICO DE CAPACITACIÓN REQUERIDA | GERENCIA | NACIONAL /INTERNACIONAL | TIPO DE CAPACITACIÓN | TOTAL HORAS | CA P. |
|-----|---|----------|-------------------------|----------------------|-------------|-------|
|     |   |          |                         |                      |             |       |
|     |   |          |                         |                      |             |       |
|     |   |          |                         |                      |             |       |
|     |   |          |                         |                      |             |       |
|     |   |          |                         |                      |             |       |

**OTROS:**


-Firma Responsable de TTHH-  
-Firma Responsable Unidad o Proceso -

## Formato No. TH-008

### Detección de necesidades de capacitación.

| FORMULARIO N° 008  |                             |  |           |                         |             |  |          |  |              |  |
|--|-----------------------------|--|-----------|-------------------------|-------------|--|----------|--|--------------|--|
| EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA   |                             |  |           |                         |             |  |          |  |              |  |
| <p><b>Instrucciones:</b> Para cada afirmación que se presenta a continuación, se dan cinco opciones de respuesta; el trabajador y el jefe inmediato deberán anotar en el cuadro correspondiente a cada curso, el número que identifique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto de lo que se afirma:</p> |                             |  |           |                         |             |  |          |  |              |  |
| AFIRMACIONES   | CURSOS/Fecha DE IMPARTICIÓN |  |           |                         |             |  |          |  |              |  |
|  | Curso                       |  |           |                         |             |  |          |  |              |  |
|  | Fecha                       |  |           |                         |             |  |          |  |              |  |
| TRABAJADOR CAPACITADO  |                             |  |           | CALIFICACIÓN DEL EVENTO |             | INDIQUE SU OPINIÓN SOBRE EL EVENTO DE CAPACITACIÓN |          |  |              |  |
| ¿El curso contribuyó a mejorar la calidad de tu trabajo?   |                             |  |           | SI                      | NO          | Del 1 al 5   |          |  |              |  |
| JEFE INMEDIATO   |                             |  |           | CALIFICACIÓN DEL EVENTO |             | INDIQUE SU OPINIÓN SOBRE EL EVENTO DE CAPACITACIÓN |          |  |              |  |
| ¿El curso contribuyó a mejorar la calidad del trabajo de su subalterno?  |                             |  |           | SI                      | NO          | Del 1 al 5   |          |  |              |  |
| <p><b>Instrucciones:</b> Para las preguntas que se presentan a continuación se dan cinco opciones de respuesta; el trabajador y el jefe inmediato, deberán anotar en el cuadro correspondiente a cada uno de los cursos la letra que mejor describa su percepción.</p>                                     |                             |  |           |                         |             |  |          |  |              |  |
| TRABAJADOR CAPACITADO  |                             |  |           |                         |             |  |          |  |              |  |
| ¿Cómo percibes, desde tu punto de vista, el desempeño de tus funciones?  |                             |  |           |                         |             |  |          |  |              |  |
| Antes del curso  | a = Muy bueno               |  | b = Bueno |                         | c = Regular |  | d = Malo |  | e = Muy malo |  |
| Después del curso  | a = Muy bueno               |  | b = Bueno |                         | c = Regular |  | d = Malo |  | e = Muy malo |  |
| JEFE INMEDIATO   |                             |  |           |                         |             |  |          |  |              |  |
| ¿Cómo percibe, desde su punto de vista, el desempeño de las funciones del trabajador capacitado?   |                             |  |           |                         |             |  |          |  |              |  |
| Antes del curso  | a = Muy bueno               |  | b = Bueno |                         | c = Regular |  | d = Malo |  | e = Muy malo |  |
| Después del curso  | a = Muy bueno               |  | b = Bueno |                         | c = Regular |  | d = Malo |  | e = Muy malo |  |





| FORMACIÓN ACADÉMICA  |              |                       |                 |   |
|----------------------|--------------|-----------------------|-----------------|---|
| NIVEL DE INSTRUCCIÓN | PAÍS- CIUDAD | INSTITUCIÓN EDUCATIVA | TÍTULO OBTENIDO | No. DE REGISTRO (SENECYT)<br>Para el caso de Títulos de Tercer y Cuarto Nivel |
|                      |              |                       |                 |   |

NOTA: --- Favor solamente señalar el último nivel aprobado  
 --- En el caso se contar con título de cuarto nivel favor señalar el tercer nivel aprobado.  
 --- En el caso de encontrarse en estudio universitario, favor especificar en el campo "TÍTULO OBTENIDO), el período actual aprobado o si se encuentra egresado.  
 ---- Para conocer de forma rápida el número de registro de SENEACYT, ingresar a la página web <http://www.senescyt.gob.ec/web/guest/consulta-de-titulos>.

| EVENTOS DE CAPACITACIÓN RELACIONADA CON EL PUESTO DE TRABAJO |          |                      |              |
|--|----------|----------------------|--------------|
| NOMBRE DEL EVENTO (TEMA)                                     | DURACIÓN | FECHA<br>DÍA-MES-AÑO | PAÍS- CIUDAD |
|  |          |                      |              |
|  |          |                      |              |

| INFORMACIÓN INSTITUCIONAL |  |     |                                    |                                   |
|---------------------------|--|-----|------------------------------------|-----------------------------------|
| UNIDAD ACTUAL:            |  |     | FECHA DE INGRESO:<br>DÍA, MES, AÑO | FECHA DE SALIDA:<br>DÍA, MES, AÑO |
|                           |  |     |                                    |                                   |
| PUESTO ACTUAL:            |  |     |                                    |                                   |
| SUELDO MENSUAL:           |  | USD | NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:         |                                   |

| ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS: |  |
|---------------------------|--|
|                           |  |

| FIRMAS DE RESPONSABILIDAD |  |
|---------------------------|--|
|                           |  |

## Formulario No. TH-002

## Solicitud de puesto.



# Solicitud de puesto

Puesto vacante a que aplica:

Inserte aquí la foto del candidato/a

## Datos Personales:

|  |  |                               |  |
|--|--|-------------------------------|--|
| · Nombres y apellidos completos:                   |  |                               |  |
| · Provincia de residencia:                         |  | · Cedula de Identidad:        |  |
| · Nacionalidad:                                    |  | · Fecha de nacimiento:        |  |
| · Lugar de nacimiento:                             |  | · Teléfonos:                  |  |
| · e-mail:  |  | · Teléfonos celular:          |  |
| · Estado civil:                                    |  | · Discapacidad:               |  |
| · Remuneración pretendida:                         |  | · Tipo de discapacidad:       |  |
| · Autoidentificación étnica:                       |  | · No. Carnet de discapacidad: |  |
| · Dirección domiciliaria (Calles y/o referencias): |  |                               |  |

## Formación académica:

| NIVEL DE INSTRUCCIÓN | PAÍS-CIUDAD | INSTITUCIÓN EDUCATIVA | TÍTULO OBTENIDO | No. DE REGISTRO (SENESCYT) |
|----------------------|-------------|-----------------------|-----------------|----------------------------|
|                      |             |                       |                 |                            |

**Trayectoria laboral:**

| NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN / ORGANIZACIÓN | PUESTO O CARGO DESEMPEÑADO | ACTIVIDADES RELEVANTES | FECHA DE INGRESO DÍA-MES-AÑO | FECHA DE SALIDA DÍA-MES-AÑO | TIEMPO TOTAL (yy,mm) |
|---|----------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------|
|   |                            |                        |                              |                             |                      |
|   |                            |                        |                              |                             |                      |
|   |                            |                        |                              |                             |                      |

**Eventos de capacitación relacionados con el puesto de trabajo al que aplica:**

| NOMBRE DEL EVENTO (TEMA) | DURACIÓN | FECHA DÍA-MES-AÑO | PAÍS-CIUDAD |
|--------------------------|----------|-------------------|-------------|
|                          |          |                   |             |
|                          |          |                   |             |
|                          |          |                   |             |

**Referencias Personales**

| NOMBRES | CARGO | TELÉFONO DE CONTACTO |
|---------|-------|----------------------|
|         |       |                      |
|         |       |                      |

## Formulario No. TH-003

## Análisis de C.V.



## Formulario de análisis de solicitud de puesto

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| · Puesto vacante a que aplica: |  |
| · Fecha:                       |  |

|                          |
|--------------------------|
| <b>Datos Personales:</b> |
|--------------------------|

|                              |  |                            |                         |
|------------------------------|--|----------------------------|-------------------------|
| · Nombre del Candidato:      |  | · Cedula:                  |                         |
| · Domicilio:                 |  | · F. nacimiento:           |                         |
| · Nacionalidad:              |  | · Teléfonos:               |                         |
| · Lugar de nacimiento:       |  | · Celular:                 |                         |
| · Estado civil:              |  | · e-mail:                  |                         |
| · RMU pretendida:            |  | · Discapacidad:            | · Tipo de discapacidad: |
| · Autoidentificación étnica: |  | · No. Carnet discapacidad: | 1226358                 |

|                |    |
|----------------|----|
| · <b>Años:</b> | 27 |
|----------------|----|

|                            |
|----------------------------|
| <b>OBSERVACIONES D.P.:</b> |
|                            |

|                   |
|-------------------|
| <b>Formación:</b> |
|-------------------|

| NIVEL DE INSTRUCCIÓN  | PAÍS-CIUDAD        | INSTITUCIÓN EDUCATIVA  | TÍTULO OBTENIDO | No. DE REGISTR O (SENESCY T) | Calificación: |
|---|--------------------|------------------------|-----------------|------------------------------|---------------|
|   |                    |                        |                 |                              |               |
| <b>OBSERVACIONES F:</b>   |                    |                        |                 |                              |               |
| <i>Experiencia Profesional</i>  |                    |                        |                 |                              |               |
| NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN  | PUESTO DESEMPEÑADO | ACTIVIDADES RELEVANTES | TIEMPO PARCIAL  | TIEMPO TOTAL (yy,mm)         | Calificación: |
|   |                    |                        |                 |                              | Relacionado   |
| <b>OBSERVACIONES E.:</b>  |                    |                        |                 |                              |               |
| <i>Capacitación Profesional</i>   | Relacionado        |                        |                 |                              |               |
| <i>Referencias Personales</i>   | SI                 |                        |                 |                              |               |
| <b>EVALUACIÓN TALENTO HUMANO</b>  |                    |                        |                 |                              |               |
| <i>La candidata cuenta con experiencia laboral previa.</i>  |                    |                        |                 |                              |               |
| <b>REVISIÓN Y COMENTARIOS RESPONSABLE DEL ÁREA</b>  |                    |                        |                 |                              |               |
|   |                    |                        |                 |                              |               |

Formulario No. TH-004

Evaluación Superior Inmediato.

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN AL SUPERIOR INMEDIATO

**1.- DATOS GENERALES DE EVALUACIÓN:**

1

Titular del Puesto (Evaluado):

Puesto / Cargo:

Empleado/a (Evaluador):

Puesto / Cargo:

**2.- LISTADOS DE PREGUNTAS O CUESTIONAMIENTOS:**

|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | Calificación |
|                               |              |
| COMPETENCIAS DE EVALUACIÓN    | Calificación |
|                               |              |
| COMPETENCIAS CONDUCTUALES     | Calificación |
|                               |              |

**3.- FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:**

Formulario No. TH-005

Evaluación Trabajador-a.

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN AL EMPLEADO/A

### 1.- DATOS GENERALES DE EVALUACIÓN:

2

Titular del Puesto (Evaluado):

Superior Inmediato (Evaluador):

### 2.- LISTADOS DE PREGUNTAS O CUESTIONAMIENTOS:

| EVALUACION DE COMPROMISOS Y RESULTADOS |                          | Meta a cumplir | % de cumplimiento |
|--|--------------------------|----------------|-------------------|
| Compromisos laborales pactados         | Condiciones y resultados |                |                   |
|  |                          |                |                   |
| EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS            |                          |                | Calificación      |
|  |                          |                |                   |
| COMPETENCIAS DE EVALUACIÓN             |                          |                | Calificación      |
|  |                          |                |                   |
| COMPETENCIAS TÉCNICAS                  |                          |                | Calificación      |
|  |                          |                |                   |
| COMPETENCIAS CONDUCTUALES              |                          |                | Calificación      |
|  |                          |                |                   |

### 3.- FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:

Formulario No. TH-006

Evaluación Integrante de Equipo - Par.

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL PAR O INTEGRANTE DE EQUIPO

**1.- DATOS GENERALES DE EVALUACIÓN:**

**3**

Titular del Puesto (Evaluado):  
Integrante de Equipo (PAR 1):

**2.- LISTADOS DE PREGUNTAS O CUESTIONAMIENTOS:**

| COMPETENCIAS DE EVALUACIÓN | Calificación |
|----------------------------|--------------|
|                            |              |
|                            |              |
|                            |              |

| COMPETENCIAS CONDUCTUALES | Calificación |
|---------------------------|--------------|
|                           |              |
|                           |              |
|                           |              |

**3.- FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:**

**Formulario No. TH-007**

**Evaluación Clientes Internos.**

| <b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIENTE INTERNO</b>   |   |
|---|---|
| <b>1.- DATOS GENERALES DE EVALUACIÓN:</b>   | <b>4</b>  |
| <p>Titular del Puesto (Evaluado):</p> <p>Integrante de Equipo (PAR 1):</p>  |   |
| <b>2.- LISTADOS DE PREGUNTAS O CUESTIONAMIENTOS:</b>  |   |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 40px;">                     Considera que los productos o servicios entregados cumplen con los niveles de calidad y eficiencia necesarios para cumplir con las metas y obligaciones organizacionales:                 </div> | <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; border: 1px solid black;"><b>Siempre</b></div>   |
| <div style="background-color: #cccccc; text-align: center; padding: 5px; border: 1px solid black;"><b>COMPETENCIAS DE EVALUACIÓN</b></div> <div style="border: 1px solid black; height: 25px; margin-top: 5px;"></div>  | <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; border: 1px solid black;"><b>Calificación</b></div> <div style="background-color: #ffff00; height: 25px; margin-top: 5px; border: 1px solid black;"></div> |
| <div style="background-color: #cccccc; text-align: center; padding: 5px; border: 1px solid black;"><b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b></div> <div style="border: 1px solid black; height: 25px; margin-top: 5px;"></div>   | <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; border: 1px solid black;"><b>Calificación</b></div> <div style="background-color: #ffff00; height: 25px; margin-top: 5px; border: 1px solid black;"></div> |
| <b>3.- FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:</b>   |   |

**Formulario No. TH-008**

**Evaluación Clientes Externos.**

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL  
CLIENTE EXTERNO**

**1.- DATOS DEL EVALUADOR:**

**5**

**Nombres y apellidos:**

**Institución:**

**Teléfonos:**

**Email:**

Agradecemos el tiempo que se sirva dar para llenar esta encuesta, los datos consignados son de uso exclusivo de la organización y servirán para poder cada día mejor nuestro servicio y poderle servir con calidad y mejor.

**2.- LISTADOS DE PREGUNTAS O CUESTIONAMIENTOS:**

1 = PÉSIMO                      2 = REGULAR                      3 = ACEPTABLE                      4 = BUENO                      5 = EXCELENTE  
NE = (NO EVIDENCIADO) si no fue posible observar los aspectos asociados con la pregunta

| PREGUNTAS PARA COLABORADORES EN EL SERVICIO  | Calificación  |
|--|---------------|
| ¿El colaborador realiza la labor esperada con seguridad y correctamente?                       | 1 = PÉSIMO    |
| ¿El colaborador se muestra dispuesto a ayudar, es considerado y amable?                        | 2 = REGULAR   |
| ¿El colaborador da una imagen de honestidad y confianza?                                       | 3 = ACEPTABLE |
| ¿El colaborador está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar?            | 4 = BUENO     |
| ¿El colaborador informa de una manera clara y comprensible a los usuarios?                     | 5 = EXCELENTE |
| ¿El colaborador reconoce los intereses y necesidades del usuario?                              | 3 = ACEPTABLE |
| ¿Se han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas?                      | 4 = BUENO     |
| ¿Cómo usuario, el colaborador me ha dado a conocer las posibilidades que me ofrece la empresa? | 3 = ACEPTABLE |

| PREGUNTAS PARA ENTORNO ORGANIZACIONAL   | Calificación  |
|---|---------------|
| ¿Cuándo acudo a la empresa, sé me ofrece las mejores soluciones?  | 1 = PÉSIMO    |
| ¿Cuándo acudo a la empresa, no tengo problema para contactar con quien pueda responder a mis demandas?      | 2 = REGULAR   |
| ¿El horario de la empresa asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita?                         | 3 = ACEPTABLE |
| ¿La empresa recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios?                              | 4 = BUENO     |
| ¿El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo?                      | 5 = EXCELENTE |
| ¿El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)? | 3 = ACEPTABLE |
| ¿La empresa se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario?   | 4 = BUENO     |
| ¿Considera que la calidad en el producto brindado es óptima y se siente conforme con nuestro servicio?      | 3 = ACEPTABLE |
| <hr/> <b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>  |               |
| <b>Fecha:</b><br>.....  |               |

**Formulario No. TH-009**

**Autoevaluación.**

**FORMULARIO DE AUTO - EVALUACIÓN**

**1.- DATOS PERSONALES DEL EVALUADO:**

**6**

Titular del Puesto (Evaluado):

**2.- LISTADOS DE PREGUNTAS O CUESTIONAMIENTOS:**

| PREGUNTAS DE ENTORNO   | CALIFICACIÓN |
|--|--------------|
| ¿Considera usted que existe una falta de información para ejecutar el trabajo?   |              |
| ¿Considera usted que faltan equipos y/o herramientas para realizar el trabajo?   |              |
| ¿Considera usted que falta materiales y/o materia prima para realizar el trabajo?  |              |
| ¿Considera usted que existe una falta de presupuestos o recursos económicos?   |              |
| ¿Considera usted que los plazos son muy cortos para el cumplimiento del trabajo?   |              |
| ¿Considera usted que las condiciones físicas son inadecuadas: características del edificio, espacio de trabajo muy reducido, bajas/altas temperaturas, poca iluminación, dificultad de transporte, etc.? |              |
| ¿Considera usted que existe un exceso de trabajo?  |              |
| ¿Considera usted que existe una excesiva dedicación a tareas de poca importancia?  |              |
| ¿Considera usted que existen muchas tareas repetitivas o monótonas?  |              |
| ¿Considera usted que falta de comunicación entre el personal?  |              |

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADO**

Fecha: .....

**Formulario No. TH-010**  
**Evaluación organizacional.**

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

**1.- DATOS PERSONALES DEL EVALUADO:**

7

Titular del Puesto (Evaluado):

**2.- LISTADOS DE PREGUNTAS O CUESTIONAMIENTOS:**

| COMPROMISOS ORGANIZACIONALES         |   |                            |                           |                            |
|--------------------------------------|---|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Compromisos asumibles inmediatamente | Descripción del indicador de cumplimiento | Meta a alcanzar en números | Meta alcanzada            | % de cumplimiento          |
|                                      |   |                            |                           |                            |
|                                      |   |                            |                           |                            |
| Compromisos asumibles a corto plazo  | Descripción del indicador de cumplimiento |                            | % Avance primer trimestre | % Avance segundo trimestre |
|                                      |   |                            |                           |                            |
|                                      |   |                            |                           |                            |

Fecha:

\_\_\_\_\_

**FIRMA**

## **h. CONCLUSIONES.**

Se propuso un Manual del sistema de gestión del talento humano, el mismo que centra su objetivo en el desarrollo de nuevas competencias para la administración y gestión del talento humano, en beneficio de los colaboradores de la organización.

La planeación del talento humano contiene los principios, políticas, técnicas, y procedimientos que permiten a Idea Consulting and Services, organizarse y efectuar el control de los recursos necesarios para la ejecución de la misión organizacional. La planificación del talento humano contiene información referente los procesos internos de la jefatura de talento humano, además se incluye la metodología para el control de los mismos

En cuanto al sistema de clasificación y valoración de puestos, se planteó una política que contemple una valoración por puntos, la cual tiene como objetivo valorar al puesto en función del nivel de responsabilidad y el nivel de aporte a la gestión.

El subsistema de selección y reclutamiento de personal abarca el conjunto de procesos y procedimientos, destinados a la selección del personal idóneo para ocupar un puesto de trabajo, lo que contribuye con el logro de las metas y objetivos organizacionales.

El subsistema de evaluación y del desempeño laboral propuesto fue realizado en base a la perspectiva del desarrollo de una evaluación de 360°, la cual, vincula a la organización tanto con sus clientes internos como externos, obteniendo como resultado un instrumento de medición de la efectividad en el servicio prestado y de la calidad del producto ofertado, por lo que contribuye en la satisfacción de las necesidades organizacionales, laborales y una nueva relación con el cliente.

El sistema de gestión del talento humano desarrollado, contempla a la capacitación profesional, como un pilar fundamental para el progreso y fortalecimiento de la organización, por lo cual se desarrolló el programa de formación y capacitación permanente destinada a fortalecer a la organización y sus colaboradores.

## **i. RECOMENDACIONES.**

Se debe, prestar especial atención al capital intelectual de la compañía, para lo cual es necesario estar permanentemente actualizando los conocimientos del personal para no quedar fuera del mercado.

Se sugiere, administrar y gestionar al talento humano, la aplicación del mismo, genera a corto plazo grandes beneficios, para la organización en cuanto a mejoras en el aprovechamiento del recurso humano y financiero. Se debe, capacitar o entrenar al personal y directivos de la empresa, con el objetivo de mejorar la gestión y el nivel organizacional.

Se recomienda, evaluar permanentemente el cumplimiento de los compromisos organizacionales y personales, con la finalidad de brindar retroalimentar a la organización respecto de su desempeño.

Se sugiere, aplicar, incentivar, difundir y capacitar en el uso del sistema de gestión del talento humano propuesto para la sociedad civil Ideas Idea Consulting and Services.

## j. BIBLIOGRAFÍA.

- Aguirre, G. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 3ra edición*. Buenos Aires.
- bligoo. (2016). Obtenido de <http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.V11q6PI97IU>
- Block, P. (2009). *Consultoría sin fisuras*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bonache, Jaime; Cabrera, Ángel (directores). (2002). *Dirección estratégica de personas evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid, España: Prentice Hall .
- Byars Lloyd L., RUE, Leslie W. . (1996). *Gestión de recursos humanos*. . Madrid: IRWIN.
- Chiavenato, I. (1995). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del Talento Humano*.
- Duker, P. F. (1995). *Uma era da descontinuidade: administrando em tempos de grandes mudanças*, . São Paulo, Pioneira.
- Ed. Scott A. Snell y George W. Bohlander. (2012). *Administración de recursos humano*. México: Cengage Learning Editores.
- Edvinsson, L. y. (2000). *El capital intelectual, como identificar y calcular el valor de los intangibles de la empresa*. Barcelona: Gestión.
- Foray Dominique, Paul A. David. (2002). Una introducción a la economía y a la sociedad del saber. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 225.
- Heras, O. d. (11 de mayo de 2016). *citapreviainem.es*. Obtenido de <http://www.citapreviainem.es/proceso-seleccion-de-personal/>
- Jiménez, Raúl. Echeverría Irina. Jhayya Alberto. Sánchez Tatiana. (2003). *Ley de Compañías – Legislación Conexa Evolución Normativa*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Kubr, M. (2002). *La consultoría de empresas, Guía para la profesión*. España.
- Lynch, Harper . (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Ed. La Gaceta de los Negocios.

Metzger Robert, Larry Greiner. (1983). *Consulting to Management*.

MsC Ing Luis F Álvarez López; MsC Lic. Enrique Zayas Miranda; MsC Ing Marisol Pérez Campaña. (06 de 06 de 2017). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtml#PROCESO#ixzz4jZOlbwHI>

Ovalle, J. (2013). *Procesos Organizacionales*.

Palacios Blanco, J. L. (2012). Adminisracion de la calidad. En J. L. Palacios Blanco, *Adminisracion de la calidad* (pág. 14). México: Trillas.

Ramírez, J. (Diciembre de 2006). *Monografias*. Obtenido de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Salazar, F. ( 2002. ). *Gestión Estratégica de Negocios*.

Santamaria, A. (03 de Julio de 2016). *Societario*. Obtenido de <https://societario.wikispaces.com/3.-+Definici%C3%B3n+de+Compa%C3%B1ia%3B>

Thompson. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. México: Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

Werther, W. B. (2000). *Administracion de personal y recursos humanos*.

Werther, W. D.-6.-1.-1.-1. (11 de Abril de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)

## **k. ANEXOS.**

### **Anexo N° 1**

#### **Ficha del proyecto de tesis.**

##### **Tema**

*“PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA SOCIEDAD CIVIL “IDEA CONSULTING & SERVICES” DE LA CIUDAD DE QUITO, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PARA EL AÑO 2016.”*

##### **Problemática**

Según Larry Greiner y Robert Metzger:

*“La consultoría es un servicio de asesoramiento contratado por organizaciones y proporcionado por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones”. (Metzger Robert, Larry Greiner, 1983).*

En el sector de consultoría la actividad comercial se realiza a través de la venta de servicios inmateriales, la palabra "*inmateriales*", puede traducirse como "*que no es físico*"; este término es utilizado para señalar aquellos bienes o servicios que no pueden ser considerados como tangibles ya que su valor radica en el desarrollo del conocimiento especializado, profesional o tecnológico asociados al desarrollo científico. El éxito de una compañía consultora está estrechamente relacionado con su capacidad profesional siendo sus trabajadores su mayor capital. La sociedad civil "Idea Consulting & Services", es una compañía de reciente creación cuyo objeto es permitir a sus asociados participar conjuntamente en varias actividades comerciales; principalmente la de brindar servicios de consultoría en temas de selección, clasificación, capacitación, evaluación, valoración, análisis de competencias, diseño de estructuras, análisis de clima laboral, entre otras ramas de recursos humanos. Al ser una organización que se encuentra iniciando su actividad comercial presenta algunas falencias a nivel técnico y administrativo. como, por ejemplo:

- La compañía no ha establecido su portafolio de productos y servicios siendo necesario realizar un breve sondeo de las consultorías en áreas sociales, administrativas, comerciales y de derecho que la competencia ofrece, a fin de establecer el nicho de mercado más adecuado para comenzar a trabajar.
- La compañía no cuenta con su direccionamiento estratégico, lo cual implica que no ha desarrollado políticas, objetivos, misión, visión, etc.
- No se ha definido una correcta estructura organizacional, por lo que no se cuenta con procesos, procedimientos y áreas bien definidas; como

consecuencia, no se encuentran establecidos los deberes y las responsabilidades de cada área, al igual que las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

- La compañía no ha desarrollado su sistema de gestión de talento humano, necesitando contar con instrumentos técnicos para el manejo de los subsistemas de: Planificación, Selección y Reclutamiento, Clasificación de Puestos, Inducción y Capacitación Compensación Salarial e Incentivos.

Sobre la base del análisis que se pretende realizar se podrá establecer el estado actual tanto interno como externo de la organización, brindando elementos básicos que permitirán desarrollar políticas y establecer estrategias que servirán como base y sustento para encarar el futuro con énfasis en los mecanismos de transformación en el marco de una visión global de largo plazo, lo cual permitirá proponer al mercado servicios innovativos y además agilizará y fomentará el manejo eficiente y eficaz de los procesos internos. Los actuales desafíos que enfrenta “Idea Consulting & Services” en el orden social, político, económico e institucional se ven agravados por la velocidad y magnitud de los cambios provocados por las nuevas tecnologías, la información y el conocimiento. En este marco el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, el manual de clasificación de puestos y los demás instrumentos técnicos que se pretenden desarrollar abordarán esta problemática con una óptica propositiva, los elementos antes indicados constituyen un aporte significativo en las actuales circunstancias que vive la organización y los mismos coadyuvarán al cumplimiento de la misión institucional.

## **Planteamiento y delimitación del problema.**

“Idea Consulting & Services” es una sociedad civil de reciente creación, razón por la cual no cuenta con las herramientas administrativas y técnicas necesarias para el cumplimiento de sus funciones, por tal motivo se hace necesario dotar a la compañía de un Sistema de Gestión del Talento Humano a fin de que pueda desarrollar sus actividades de forma sistémica y hacer presencia en un mercado tan competitivo como es el del segmento de consultoría.

## **Justificación**

A nivel mundial se pueden identificar tres aspectos que destacan por su significativa importancia social y económica estos son la globalización, la innovación tecnológica y el desarrollo del conocimiento, este último ha tomado gran trascendencia dentro de las organizaciones que han visto el cambio de paradigma entre Recurso (conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.); y, talento sinónimo de aptitud, capacidad e inteligencia para entender, desempeñar y operar competentemente en una determinada actividad. Según Paul A. David y Dominique Foray en su texto *“Una Introducción a la Economía y la Sociedad del Saber”*, el conocimiento ha ocupado y ocupará siempre un lugar trascendental dentro del crecimiento económico y social. (Foray Dominique, Paul A. David, 2002).

Por lo cual, en esta sociedad del saber, las organizaciones han empezado a considerar al Talento Humano como su capital más importante y la correcta

administración de los mismos como una tarea decisiva para su supervivencia. En el caso de las empresas consultoras es el conocimiento el producto y servicio que se oferta a la sociedad y por ende es de vital importancia contar con talento humano que pueda generar riqueza por medio del desarrollo de nuevos conocimientos requeridos por la colectividad.

### **Justificación Social.**

Se consideró necesario y fundamental intervenir en el diseño y la ejecución de un sistema de gestión integrado del talento humano para la sociedad civil “Idea Consulting & Services”, principalmente porque una vez implantado el modelo de gestión permitiría la participación, apropiamiento y desarrollo del conocimiento en la organización, beneficiando a la comunidad con el aporte de la compañía a través de la innovación y desarrollo de productos y servicios inmateriales de calidad, pilares fundamentales para el sostenimiento y bienestar tanto interno como externo de la compañía.

### **Justificación Administrativa -Financiera.**

La creación de un modelo de gestión del talento humano es viable financieramente por cuanto esto puede contribuir a mejorar el desempeño de las actividades que cumple la organización, generando de esta forma ahorros en el tiempo de ejecución de los proyectos desarrollados, lo que permitirá fortalecer el

cumplimiento de las metas establecidas y la optimización de los recursos económicos.

Desde el punto de vista administrativo, una organización viable es aquella que no solo consigue captar el personal talentoso, sino que mantiene satisfecho al empleado en su puesto de trabajo. Por lo cual se hace necesario contar con herramientas técnicas que permitan dotar a la organización de personal capaz y eficiente, dichas herramientas deben constituirse en un soporte para la gestión permitiendo el desarrollo y puesta en práctica de los conocimientos y habilidades del talento humano, mejorando de esta forma el desempeño laboral, así como el crecimiento personal, y creando empatía y oportunidades dentro de la organización.

### **Justificación Académica.**

En cuanto a la gestión académica, el desarrollo del presente proyecto de titulación permitirá poner en práctica el aprendizaje teórico adquirido durante el tiempo de formación en las aulas; y, a través de la práctica profesional, se aportará con la formación de profesionales de excelencia, quienes contribuyan al desarrollo productivo y económico del país, respondiendo a las expectativas y necesidades de la sociedad.

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Proponer un sistema de gestión del talento humano para la sociedad civil “Idea Consulting & Services” de la ciudad de Quito, cantón Quito, provincia de Pichincha, para el año 2016, que propicie el desarrollo integral de la compañía, mediante el desarrollo de una cultura organizacional expresada a través de su orgánico estructural y los productos y servicios que brinde a la comunidad.

### **Objetivos Específicos.**

1. Realizar un diagnóstico estratégico para evaluar la situación presente de la organización.
2. Desarrollar el direccionamiento estratégico que permita orientar y definir los productos y servicios que la compañía puede brindar hacia el mercado.
3. Definir el portafolio de productos y servicios que la organización prestará a la colectividad.
4. Definir la Estructura Orgánica Descriptiva (establecimiento de las unidades administrativas, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad y organigrama estructural).
5. Definir las escalas salariales y políticas de beneficios sociales y compensaciones.

6. Elaborar el manual del sistema de gestión con sus respectivos instructivos e instrumentos técnicos de administración del Talento Humano.

## **Metodología**

Es importante definir el tipo de investigación, método y técnica a utilizar para el desarrollo del proyecto de tesis, en el caso del tema: *“Propuesta para el desarrollo de un sistema de gestión del talento humano para la sociedad civil “Idea Consulting & Services” de la ciudad de Quito, cantón Quito, provincia de Pichincha, para el año 2016”*; se utilizará:

### **Tipo de investigación.**

***Explorativa:*** Corresponde a la investigación de campo, se procede a usarla cuando hay pocos antecedentes teóricos o escasos datos de aplicación práctica al tema objeto de estudio. La presente investigación será de carácter explorativa, ya que al ser una organización de reciente creación la misma no cuenta con información necesaria que permita realizar investigación, además se está iniciando con la creación de la metodología, instrumentos y normativa interna de la compañía.

***Descriptiva:*** Es complementaria la investigación explorativa al identificar elementos y características específicas al problema de investigación. El

investigador debe recolectar, comparar, analizar y granear los datos obtenidos sujetándose a la teoría estadística. En este caso se aplicará la estadística básica para definir los productos y servicios durante el proceso de análisis interno y externo de la organización. Dentro del subsistema de planificación, las plantillas cuantitativas y cualitativas de personal requerirán del análisis estadístico demográfico para su interpretación.

### **Método de investigación.**

**Método Deductivo:** Este método parte de las consideraciones generales a particulares, por lo tanto, permitirá la búsqueda de conceptos teóricos referentes a las variables del problema.

**Método inductivo:** Permite generalizar juicios y conceptos sobre la base de lo conocido a nivel de lo particular. Se utilizará en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las entrevistas a realizarse durante el levantamiento de información.

### **Técnica de investigación.**

**Observación directa:** Esta técnica trata sobre el registro visual de lo que ocurre en la organización. En la parte procedimental es necesario establecer el proceso más adecuado que permitirá la identificación efectiva de las actividades que cumplen las diferentes áreas con respecto a la nueva estructura organizacional; y,

de igual forma se deberá establecer los formularios de recopilación de información afín para desarrollar la propuesta del sistema integrado de gestión, efectuando actividades como:

- Conformación de equipo de trabajo;
- Análisis y aplicación de normativas legales laborales;
- Elaboración de los formularios de levantamiento de información;
- Elaboración de cronograma de actividades;

**Entrevista:** Técnica de obtención de información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, entre una o más personas entrevistadoras y una o más entrevistadas, en el que se transforma y sistematiza la información conocida por éstas, de forma que sea un elemento útil para el desarrollo de un proyecto.

El proceso de recopilación de información se realizará mediante visitas y entrevistas con los responsables de las áreas (socios fundadores), con el fin de conocer las actividades que cumplirán cada uno de los procesos que conforman la organización. Para el desarrollo del diagnóstico institucional, se realizará un sondeo y entrevistas sobre las percepciones que los actores internos y externos claves tienen sobre las competencias, el rol y las perspectivas de su accionar, a fin de conocer y analizar la situación actual, que constituya una línea de base para el actual proceso de planeación institucional, como insumo indispensable para la definición de estrategias. Así también los productos se desarrollarán bajo los procedimientos establecidos por la normativa establecida por el Ministerio del

Trabajo como son: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos y Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos y Norma Técnica de Clasificación y Valoración de Puestos, esto en virtud de no existir normativa referencial dentro de la organización. De igual manera, se podrá aplicar la metodología de planificación estratégica actual que se estime pertinente, siempre y cuando que sea aplicable para el relevamiento de información, como talleres, reuniones, visitas de observación, etc. en la manera cronológica que sea estipulada en el cronograma de trabajo. Se considerarán las opiniones de los tomadores de decisiones del órgano legislativo, esto es los socios de la compañía.

Se establecerá una cita y entrevista puntuales con todos los socios, para identificar similitudes o duplicaciones de actividades laborales y se suscribirán actas de trabajo.

**Anexo Nº 2****Formato de entrevista****ENTREVISTA PARA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES****1. DATOS PERSONALES**

- **NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**
- **EDAD:**
- **OCUPACIÓN:**
- **NOMBRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO:**
- **TELÉFONO:**

**2. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS**

1. ¿Considera usted que la organización cuenta con un adecuado direccionamiento estratégico que le permita cumplir con las metas y objetivos institucionales?
2. ¿Considera usted que en la actualidad la estructura orgánica de la empresa está acorde a las necesidades institucionales o requiere ser mejorada para lograr un mejor funcionamiento?
3. ¿La organización cuenta con un portafolio de productos y servicios alineados a las funciones del personal?
4. ¿Considera usted que las funciones y actividades que debe cumplir el talento humano de la empresa se encuentran establecidas en forma clara y precisa?
5. ¿Considera usted que el actual índice de puestos es el más adecuado para la empresa?
6. ¿Cree usted que la clasificación de puestos puede aportar al logro de los objetivos institucionales y el desarrollo de personal?
7. ¿Considera usted que la valoración de puestos es una herramienta que facilite el mejor desempeño del talento humano en la empresa?
8. ¿Cree pertinente que se aplique el sistema de valoración de puestos para mejorar la eficiencia y eficacia administrativa de la empresa?
9. ¿Al momento de contratar al personal usted utiliza alguna herramienta informática o normativa?
10. ¿En la organización se aplica alguna metodología para la evaluación tanto del desempeño laboral como del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales?
11. ¿Cuenta la organización con políticas orientadas al desarrollo de capacidades estratégicas de sus colaboradores?
12. ¿Indique los procesos de talento humano que usted conoce e indique cuales considera usted son los más importantes para el desarrollo del sistema de gestión del talento humano institucional?
13. ¿Considera usted importante contar con un sistema informático que permita gestionar el talento humano de su institución?

## Anexo Nº 3

## Formato de encuesta.

## ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

## DATOS DEL INFORMANTE

: NOMBRE DEL ENTREVISTADO:  
 : OCUPACIÓN:  
 : TELÉFONO:

| TEMAS DE INVESTIGACIÓN                | PREGUNTAS   | RESPUESTA                |                          |
|---------------------------------------|---|--------------------------|--------------------------|
|                                       |   | SI                       | NO                       |
| PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE TTHH      | 1. ¿La organización cuenta con una planificación adecuada de actividades?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                       | 2. ¿Las actividades a realizar son planificadas, controladas y evaluadas conforme lo establecido en cronogramas?                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS     | 3. ¿Cuándo una persona es contratada se le asignan funciones acordes al puesto que va a desempeñar?                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                       | 4. ¿Al momento de ingresar a la institución se le indicó cuales eran sus funciones y responsabilidades dentro de la organización? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                       | 5. ¿Usted considera que se debe realizar una valoración de puestos para mejorar su organización, jerarquización y remuneración?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL | 6. ¿Para ingresar a la institución usted pasó por algún proceso de selección?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                       | 7. ¿Para seleccionarlo al puesto de trabajo que usted desempeña le aplicaron?   | <b>Marque con X</b>      |                          |
|                                       | Entrevistas   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                       | Pruebas / Test  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                       | Exámenes médicos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otros                                 | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |                          |
| Ninguna                               | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |                          |

8. ¿Considera usted necesario que cuando un candidato sea necesario pase por un proceso selectivo a fin de obtener buen personal?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

9. ¿Al ingresar a la organización se le realizó una inducción al puesto de trabajo o se le brindó información de la organización?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

10. ¿ Señale los documentos o información que se le requirió al momento de su contratación:

**Marque con X**

- Títulos
- Cursos y seminarios
- Proyectos
- Experiencia profesional
- Experiencia académica
- Perfil profesional
- Perfil psicológico
- Manejo de grupos
- Aspiración salarial
- Disponibilidad de tiempo
- Experiencia
- Tipo de relación laboral
- Evaluaciones
- Otros
- Ninguno

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**VALORACIÓN DE PUESTOS**

11. ¿Alguna vez se le ha realizado algún proceso de medición o evaluación de desempeño?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

**CAPACITACIÓN PROFESIONAL**

12. ¿Cada que tiempo usted recibe capacitación por parte de la Organización?

**Marque con X**

- Quincenalmente
- Mensualmente
- Anualmente
- Rara vez
- Nunca

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |            |
|---|------------|
| <b>Portada.....</b>   | <b>i</b>   |
| <b>Certificación.....</b>   | <b>ii</b>  |
| <b>Autoría.....</b>   | <b>iii</b> |
| <b>Carta de autorización.....</b>   | <b>iv</b>  |
| <b>Dedicatoria.....</b>   | <b>v</b>   |
| <b>Agradecimiento.....</b>  | <b>vi</b>  |
| <br>  |            |
| <b>a. TÍTULO .....</b>  | <b>1</b>   |
| <b>b. RESUMEN .....</b>   | <b>2</b>   |
| <b>c. INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>6</b>   |
| <b>d. REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>   | <b>8</b>   |
| <b>Marco referencial .....</b>  | <b>8</b>   |
| <b>Consultoría.....</b>   | <b>8</b>   |
| <b>Objetivo de la consultoría empresarial.....</b>                            | <b>9</b>   |
| <b>Tipos de consultoría.....</b>  | <b>9</b>   |
| <b>El proceso de consultoría .....</b>  | <b>10</b>  |
| <b>Marco conceptual .....</b>   | <b>12</b>  |
| <b>Compañía.....</b>  | <b>12</b>  |
| <b>Compañía accidental o cuentas en participación.....</b>                    | <b>13</b>  |
| <b>Administración de recursos humanos .....</b>                               | <b>13</b>  |
| <b>Gestión del talento humano .....</b>                                       | <b>13</b>  |
| <b>Administración de recursos humanos vs Gestión del talento humano .....</b> | <b>14</b>  |
| <b>Desafío de la gestión de talento humano .....</b>                          | <b>15</b>  |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Objetivo de la gestión del talento humano.....</b>                   | <b>15</b> |
| <b>Importancia de la gestión del talento humano .....</b>               | <b>15</b> |
| <b>Talento humano .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>Sistema informático integrado de gestión del talento humano.....</b> | <b>17</b> |
| <b>Subsistemas de gestión del talento humano.....</b>                   | <b>17</b> |
| <b>Planeación de la gestión del talento humano.....</b>                 | <b>18</b> |
| <b>Clasificación de Puestos .....</b>                                   | <b>19</b> |
| <b>Análisis ocupacional .....</b>                                       | <b>19</b> |
| <b>Análisis funcional .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>Valoración de puestos o cargos.....</b>                              | <b>20</b> |
| <b>Métodos de valoración de puestos o cargos.....</b>                   | <b>21</b> |
| <b>Valoración de puestos por puntos .....</b>                           | <b>21</b> |
| <b>Salud y seguridad ocupacional .....</b>                              | <b>21</b> |
| <b>Selección y reclutamiento de personal. ....</b>                      | <b>22</b> |
| <b>Tipos de reclutamiento .....</b>                                     | <b>23</b> |
| <b>Definición de competencias .....</b>                                 | <b>24</b> |
| <b>Técnicas de selección .....</b>                                      | <b>24</b> |
| <b>Evaluación del desempeño laboral. ....</b>                           | <b>25</b> |
| <b>Métodos de evaluación de desempeño .....</b>                         | <b>26</b> |
| <b>Evaluación del desempeño por competencias. ....</b>                  | <b>27</b> |
| <b>Modelo de evaluación de 360° grados .....</b>                        | <b>27</b> |
| <b>Capacitación profesional. ....</b>                                   | <b>28</b> |
| <b>Métodos de capacitación.....</b>                                     | <b>28</b> |
| <b>e. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>                                     | <b>30</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Humanos</b> .....  | <b>30</b> |
| <b>Materiales</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>Métodos</b> .....  | <b>31</b> |
| <b>f. RESULTADOS</b> .....  | <b>35</b> |
| <b>Diagnostico situacional de la empresa</b> .....  | <b>35</b> |
| <b>Localización</b> .....   | <b>35</b> |
| <b>Razón social</b> .....   | <b>36</b> |
| <b>Objeto social</b> .....  | <b>36</b> |
| <b>Base filosófica de la empresa</b> .....  | <b>37</b> |
| <b>Visión</b> .....   | <b>37</b> |
| <b>Misión</b> .....   | <b>38</b> |
| <b>Objetivos</b> .....  | <b>38</b> |
| <b>Principios</b> .....   | <b>38</b> |
| <b>Valores</b> .....  | <b>39</b> |
| <b>Estructura organizacional</b> .....  | <b>40</b> |
| <b>Estructura organizacional por procesos</b> .....   | <b>41</b> |
| <b>Portafolio de productos y servicios</b> .....  | <b>43</b> |
| <b>Entrevista para detección de necesidades realizada al consultor líder de Ideas Consulting and Services (Gerente de servicios de consultoría y asesoría):</b> ..... | <b>49</b> |
| <b>Análisis de la entrevista realizada al consultor líder de Ideas Consulting and Services</b> .....  | <b>55</b> |
| <b>Encuestas realizadas al personal de ideas Consulting and Services.</b> .....   | <b>56</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Análisis e interpretación de datos obtenidos en las encuestas realizadas al personal de ideas Consulting and Services. ....</b> | <b>56</b>  |
| <b>Resumen de problemas encontrados, tomando en consideración los subsistemas de talento humano .....</b>                          | <b>69</b>  |
| <b>Resultados de la investigación.....</b>   | <b>70</b>  |
| <b>g. DISCUSIÓN. ....</b>  | <b>71</b>  |
| <b>Presentación del sistema de gestión del talento humano.....</b>   | <b>76</b>  |
| <b>h. CONCLUSIONES. ....</b>   | <b>225</b> |
| <b>i. RECOMENDACIONES. ....</b>  | <b>227</b> |
| <b>j. BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>228</b> |
| <b>k. ANEXOS.....</b>  | <b>230</b> |