

UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DIPLOMADO EN EMPRENDIMIENTO E
INNOVACION**

TEMA

**GUIA DE TALENTO HUMANO PARA
MICROEMPRENDIMIENTOS**

AUTOR

MONICA SOLEDAD IDROVO TOLEDO

TUTOR

SILVANA ASTUDILLO DURAN

AGOSTO 2010

INDICE

<i>INTRODUCCION</i>	<hr/> 1
<i>DISEÑO DE CARGOS</i>	<hr/> 4
<i>SELECCIÓN</i>	<hr/> 10
<i>CONTRATACIÓN</i>	<hr/> 19
<i>INDUCCIÓN</i>	<hr/> 27
<i>CAPACITACIÓN</i>	<hr/> 31
<i>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	<hr/> 40
<i>BENEFICIOS</i>	<hr/> 44
<i>INCENTIVOS</i>	<hr/> 45
<i>CONCLUSIONES</i>	<hr/> 50
<i>RECOMENDACIONES</i>	<hr/> 51
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	<hr/> 52

*Se dice que los hijos somos el orgullo de los padres,
pues yo pienso que los padres son el orgullo de nosotros los hijos.
Este trabajo final es un pequeño homenaje a mis queridos Padres, el
mismo que representa la presencia de ellos en mi mente y corazón.*

Mónica Idrovo Toledo

INTRODUCCION

En el mundo actual en el que la creciente globalización de las empresas y la gradual exposición a la fuerte competencia mundial, hacen que las palabras de moda sean productividad, calidad y competitividad, en este nuevo contexto, las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas. Las personas ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas microempresas que saben manejarlas. Las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que da dinamismo, vigor e inteligencia.

En los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías; los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones, y elección de alternativas que dinamizan la organización; los clientes y consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas contribuyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios por fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar sus fronteras. En este contexto la administración del recurso humano es indispensable dentro de las organizaciones, constituyéndose el presente trabajo en una herramienta práctica para que los microempresarios puedan realizar una eficaz gestión (Chiavenato 2007).

A continuación se detalla los pasos que se deberán cumplir, partiendo del diseño de cargos hasta evaluación del desempeño y beneficios e incentivos. Esta guía

define cada proceso indicando las actividades que se deben realizar y los formatos que se deberán utilizar para cada fin:

1. *Diseño de Cargos*
2. *Selección*
3. *Contratación*
4. *Inducción*
5. *Capacitación*
6. *Evaluación del Desempeño*
7. *Beneficios e Incentivos*

La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral/contractual dentro de las normas vigentes del país, capacitar y entrenar al personal desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario despedir empleados.

Para tratar todos estos pasos dentro de la gestión de recursos humanos es necesario insertar el tema de competencias requeridas por el personal que puede ser potenciadas o anuladas por sus conductas. En este sentido McLlelland (1999) define a las competencias como una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Spencer y Spencer (1993) aporta con una clasificación de competencias que le pueden servir al empresario para su selección, y posteriormente en la administración de su recurso humano. Se mencionan las siguientes:

Competencias de Logro y acción

Orientación al logro

Preocupación por el orden, calidad y precisión

Iniciativa

Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

Entendimiento Interpersonal

Orientación al cliente

Competencias de Influencia

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

Desarrollo de personas

Dirección de empresas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

Competencias de eficacia personal

Autocontrol

Confianza en sí mismo

Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad

Las competencias citadas son una lista de comportamientos que puede tener una persona que desea integrar una organización, las mismas que se citan como punto referencia para el empresario, pero para la presente guía no se presentan herramientas que evalúen estas competencias. La finalidad de la presente guía es entregar al empresario instrumentos generales claves con herramientas de fácil utilización, sin quitar que a futuro se inserte la gestión por competencias en sus empresas como un enfoque innovador.

PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

1. DISEÑO DE CARGOS

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos y las relaciones con los demás cargos.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas.

Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias (habilidades, destrezas), que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar los recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnologías en diferentes grados de intensidad.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- a. *Contenido del cargo: tareas y atribuciones a desempeñar, periodicidad del desempeño de labores, a través de que lo hace: personas, maquinarias, materiales, datos e información), donde lo hace (sitio y ambiente de trabajo), porqué los hace: (objetivos del cargo, metas y resultados por alcanzar).*

b. Métodos y procesos de trabajo: cómo elaborar el trabajo

c. Responsabilidad: quién es su superior inmediato

d. Autoridad: quiénes son sus subordinados

Descripción y análisis de cargos. No siempre el gerente de línea o el profesional de Recursos Humanos diseñan el cargo. En ocasiones, otros órganos se encargan del diseño de cargos; por ejemplo organización y métodos o ingeniería industrial. Por consiguiente; muchas veces el gerente de línea o el especialista en Recursos Humanos necesitan saber cómo diseñaron y estructuraron los cargos. De ahí la necesidad de describirlos y analizarlos.

1.1 Los cargos que desempeña la gente en las organizaciones son los cimientos de toda la estructura organizacional. (GIBSON, *Las organizaciones* capítulo 14, *Diseñando cargos productivos y motivantes*)

Las organizaciones existen para permitir que la gente trabaje en los cargos asignados. La expresión “organicémonos” usualmente significa que necesitamos aclarar qué cargo debería estar ejerciendo cada individuo. Pero también estamos interesados en desempeñar los cargos eficazmente, y por eso necesitamos causas del desempeño eficaz e ineficaz.

Una causa principal del desempeño efectivo del cargo es el diseño del mismo, lo que obtenemos cuando aclaramos qué debería estar haciendo cada empleado. Desde un punto de vista más técnico, el diseño de cargos se refiere al proceso por el cual los gerentes deciden las tareas y autoridad por el cargo. Además de asuntos muy prácticos asociados con el diseño de los cargos (es decir, asuntos que se refieren a la efectividad que se refieren en términos económicos, políticos y monetarios). El diseño de un cargo establece los deberes y responsabilidades de la persona que va a desempeñarse en el puesto, es un proceso continuo y dinámico.

1.2 Descripción de cargos, a través del análisis de cargos

El propósito es dar una descripción de cómo un cargo difiere de otro, en términos de demandas, actividades y habilidades requeridas. Los individuos que realizan los análisis de cargos reúnen información respecto de tres aspectos de todo cargo, como son:

- **Contenido del cargo.** Se refiere a las actividades que se requieren del cargo. Lo que el trabajador deberá hacer en el cargo, actividades del cargo. ¿Qué métodos y técnicas utiliza el trabajador? ¿Qué máquinas herramientas y equipamiento utiliza el trabajador?. Estos aspectos se refieren a las actividades del cargo. El siguiente y cuarto aspecto se relaciona con el desempeño del cargo: ¿Qué materiales, productos, materias o servicios produce el trabajador?. El análisis funcional del cargo, entrega descripciones de cargos que pueden ser las bases para clasificar cargos de acuerdo a cualquiera de las cuatro dimensiones. Además de definir las actividades, métodos y maquinarias que conforman el trabajo. El análisis funcional de cargos también define que deberá producir el individuo en el cargo. Por lo tanto puede ser la base de los estándares del desempeño.
- **Requerimientos del cargo.** Se refiere a la educación experiencia, licencias y otras características personales que se esperan de un individuo para que desempeñe el contenido del cargo. En los años recientes ha surgido la idea de que los requerimientos del cargo deberían identificar habilidades, talentos conocimientos, y otras características personales requeridas para llevar a cabo el contenido del trabajo en una situación en particular. El cuestionario de análisis de posición toma en cuenta factores humanos a través del análisis de los siguientes aspectos: a) fuentes de información críticas para el desempeño laboral, b) procesamiento de información y toma de decisiones críticas al desempeño laboral, c) actividad física y agilidad requerida del individuo/os a las condiciones

laborales (el cuestionario de análisis de posición puede ser adaptado a cargos de todo tipo, incluyendo cargos administrativos).

Contexto del Cargo. Se refiere a factores tales como las demandas físicas o condiciones laborales del cargo, el grado de responsabilidad y confiabilidad, el grado de supervisión requerida o ejercitada, y las consecuencias de los errores. El contexto del cargo describe el entorno en el cual el cargo debe ser desempeñado.

En resumen se puede decir que, el diseño de cargos implica decisiones y acciones administrativas que especifican la profundidad, amplitud y relaciones objetivas del cargo para satisfacer los requerimientos personales y sociales del ocupante del cargo.

1.3 Preferencias de diseño de Cargos:

El siguiente formato nos ayudará a decidir cuál de las siguientes características son las más importantes, poner una numeración frente a la característica que crea que es más importante, sabiendo que el menor es uno y el mayor es diez.

De acuerdo a

- _____ Variedad en las tareas
- _____ Retroalimentación sobre el desempeño del cargo
- _____ Autonomía
- _____ Trabajar en equipo
- _____ Responsabilidad
- _____ Desarrollar amistades en el trabajo
- _____ Identidad de la tarea
- _____ Relevancia de la tarea
- _____ Tener recursos para desempeñarse bien
- _____ Retroalimentación sobre el desempeño de otros (por ejemplo, el gerente, colegas, etc.)

El diseño de cargos se ocupa de los atributos de un cargo. Entre ellos está el cargo en sí. Los requerimientos del cargo, las oportunidades de interacción personal en el trabajo, y los resultados del desempeño. Los individuos prefieren ciertos atributos: algunos prefieren autonomía laboral, mientras otros prefieren ser desafiados con distintas tareas. Obviamente, las diferencias individuales en las preferencias deben ser una consideración importante para los gerentes. Un cargo entretenido para una persona puede ser un cargo aburrido y degradante para otra. Los gerentes pueden usar esta información e intentar crear condiciones de diseño de cargos que alineen las metas y preferencias individuales.

Herramienta No. 1: Diseño de Cargos

Cargo: _____

NOMBRE DEL CARGO:

_____.

DEPARTAMENTO:

_____.

RESUMEN DEL CARGO:

Breve descripción clara del cargo

_____.

_____.

_____.

_____.

_____.

RELACIONES:

- **A quien se reporta (jefe)** _____

- **A quién supervisa** _____

- **Con que departamentos coordina, (relaciones externas, familiares)**

•

CALIFICACIONES:

- ***Educación:***
- ***Experiencia profesional:***
- ***Requisitos Físicos: capacidades***
- ***Conocimientos necesarios***

CONDICIONES DE TRABAJO:

•

RESPONSABILIDADES:

- ***Labores que se vaya a cumplir en el desarrollo del cargo.***
- ***Indicaciones***
- ***Contraindicaciones***

Fuente: *Tesis Diplomado UTPL- Gestión de Talento Humano, autor: Mónica Idrovo Toledo, 2009*

La descripción de cargos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo. Cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir las especificaciones del cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria.

2. SELECCION

El objetivo de la selección de personal, es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.

Si no hubiese diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas sería innecesaria, pero la variación humana es enorme: las diferencias personales, tanto físicas (estatura, peso, complexión, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.), como psicológicas (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades intelectuales, etc.), llevan a las personas a comportarse de manera diferente, a percibir situaciones de modo diferente y a desempeñarse de manera diferente con mayor o menor éxito en las organizaciones. Las personas difieren entre sí en la capacidad de aprender una tarea y en la manera de ejecutarla después del aprendizaje. La estimación anticipada de estas dos variables (tiempo, aprendizaje y nivel de ejecución) es un aspecto importante en la selección de personal. Cuando se completa, el proceso de selección debe proporcionar un solo diagnóstico futuro respecto de estas dos variables; no solo una idea actual sino una proyección de cómo se situarán a largo plazo el aprendizaje y la ejecución.

El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Si, por un lado, se tiene el cargo que debe llevarse, por otro, se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición. En estos términos, la selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión. (Chiavenato 2007)

Bases para la selección de personas. La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la

comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente), y sobre los candidatos que se presenten (variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.

Una vez llena la ficha de descripción del cargo, se puede establecer que técnicas de selección son las más adecuadas para investigar tales atributos psicológicos y físicos que impone el cargo a su futuro ocupante.

Técnicas de selección:- Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

a.- Entrevista de selección

Entrevista dirigida. Se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas. Para realizar la entrevista estructurada es necesario contar con una guía de entrevista. Ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivan de los indicadores que deseen explorarse.

Entrevista libre, sin orientación, no dirigidas. Se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. Tiene el inconveniente de que puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, al obviar preguntas importantes del tema a tratar.

b.- Pruebas de conocimiento o habilidades

Generales: Cultura general, idiomas, informática, etc.

Específicas: Conocimientos técnicos ó cultura profesional

c.- Prueba Psicológica. Es un elemento informativo a considerar para la candidatura final. La información psicológica derivada de la aplicación y valorización de los test en ningún caso se usará para descartar candidatos, éste constituirá un elemento valioso para el conocimiento del candidato y el enriquecimiento de la imagen e impresión que de él tenemos por otras vías, esta evaluación ayuda a tomar la decisión final. Es un error pensar que la evaluación psicológica debe ser analizada en comparación con el perfil requerido para la posición.

d.- Pruebas de personalidad. ¿Cómo actuar frente a tal o cual situación?

Expresivas. Influyen las habilidades expresivas-perceptivas del sujeto.

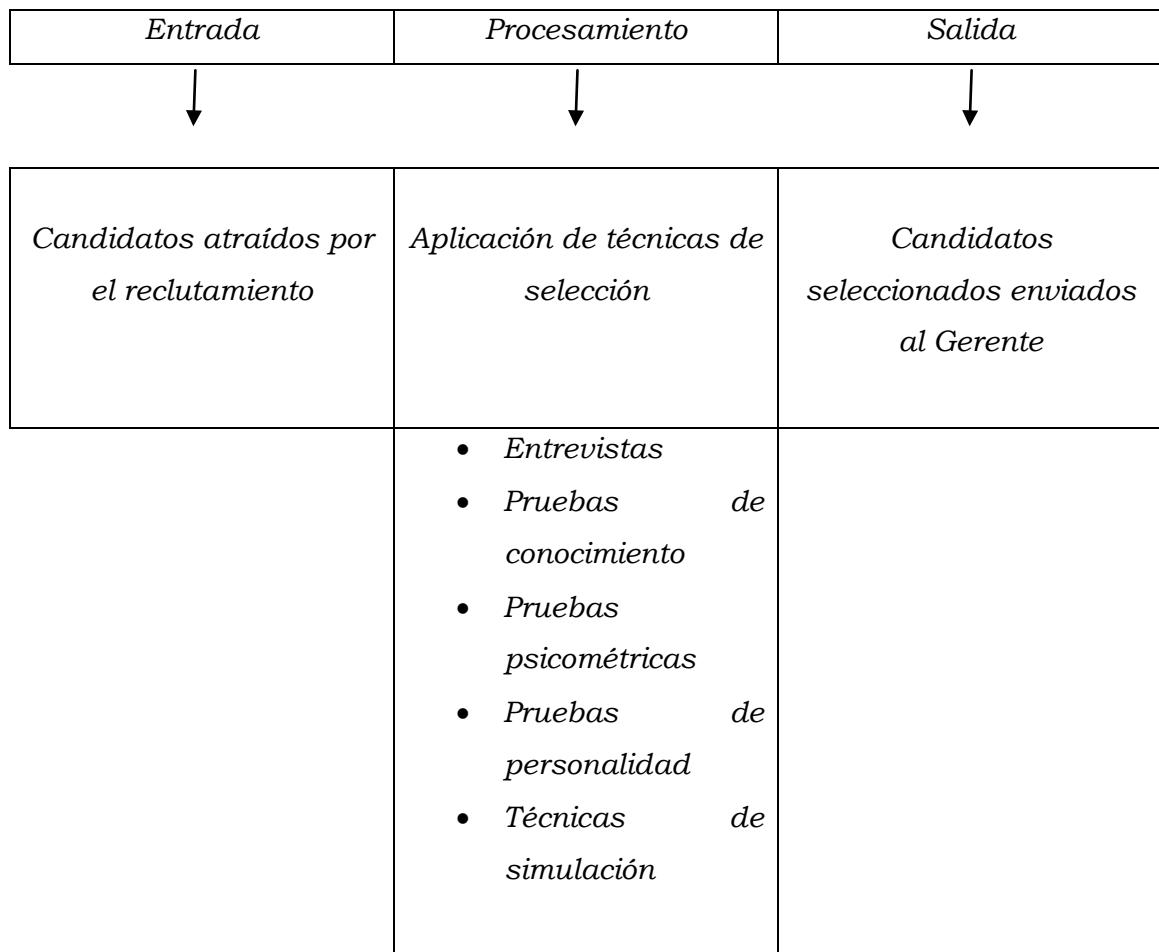
Proyectivas. Las técnicas proyectivas son unos instrumentos considerados como especialmente sensibles para revelar aspectos inconscientes de la conducta ya que permiten provocar una amplia variedad de respuestas subjetivas, son altamente multidimensionales y evocan respuestas y datos del sujeto.

e.- Técnicas de simulación

Psicodrama, es un método que implica explorar en la acción, no sólo los acontecimientos históricos, sino lo que es más importante, las dimensiones de los acontecimientos psicológicos no abordados habitualmente en las representaciones dramáticas convencionales: los pensamientos no verbalizados, los encuentros con quienes no están presentes, representaciones de fantasías sobre lo que los otros pueden estar sintiendo o pensando, un futuro posible imaginado y muchos otros aspectos de los fenómenos de la experiencia humana.

Dramatización, La psicología suele apelar a las dramatizaciones para que los individuos puedan expresarse sin inhibiciones y proyectar sus sentimientos y creencias. La dramatización, de esta manera, ayuda a ensayar soluciones ya que la representación puede asemejarse a las situaciones reales.

Herramienta No. 2: Proceso de selección de personal



Fuente: Chiavenato 2007

Cada técnica de selección proporciona cierta información sobre los candidatos. Las organizaciones utilizan varias técnicas de selección para obtener la información necesaria de los candidatos. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar y mayor el tiempo y su costo operacional. Pero a pesar de su costo operacional, elevado en apariencia, el proceso de selección ofrece resultados importantes a la organización.

Aquí finaliza la búsqueda, siempre y cuando el aspirante acepte.

2.1 Como realizar una entrevista

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar. A continuación expondremos algunas recomendaciones que deberían tomar en cuenta antes, durante y al cierre de la entrevista y son:

2.1.1 Antes de dar Inicio a la Entrevista

- *Se debe contar con el tiempo suficiente para cada entrevista.*
- *El lugar donde se lleve a cabo la entrevista debe ser privado.*
- *Conocer el nombre del candidato.*
- *Que haya el mínimo de distracción, evitar que el teléfono suene, personas que salgan y entren de la sala o interrumpan la entrevista, etc.*
- *No formarse un juicio o una opinión del candidato antes de la entrevista*
- *Presentarse por el nombre y título del puesto.*
- *Explicar el propósito de la entrevista en el proceso de selección y el acercamiento al que planea llegar.*

2.1.2 Durante el inicio de la Entrevista

Antes de comenzar con las preguntas es aconsejable apelar a la amabilidad con preguntas tales como:

- *¿Le costó trabajo venir hasta aquí?*

Esta expresión tiene un puente entre la etapa de la entrevista y la siguiente, eliminando el silencio o la vacilación que podrían fácilmente presentarse, el objetivo es disminuir la tensión o la ansiedad del entrevistado y también crear un clima de confianza y de apertura a la conversación posterior de otros aspectos como laborales, personales, etc.

2.1.3 Desarrollo de la Entrevista

- *Solicitar un resumen de la trayectoria laboral del candidato*

- *Resumen del puesto actual*
- *Exploración de situaciones de trabajo (etapa de indagación)*
- *Recomendaciones como: Terminar un tema antes de pasar al otro, escuchar con atención, repetir lo que el candidato dice es una técnica para estar seguro de haber comprendido bien y por último llevar un registro de la entrevista sobre los datos que responde el candidato como:*

- *Experiencia y conocimientos*
- *Empresa, remuneración, motivo del cambio*

2.1.4 Cierre de la entrevista

Es la etapa final de todo el proceso de la entrevista, al llegar a este punto el entrevistador debe preguntarse si sabe todo lo necesario en relación con el perfil, para esto los formularios de registro son de mucha utilidad para no olvidar detalles importantes.

Posteriormente con amabilidad, se debe crear un clima de cierre, dar la sensación de que se han cubierto con todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplida satisfactoriamente.

- *“¿Tiene alguna otra pregunta?”, “El paso siguiente es”*

Indicar próximos pasos del proceso, manifestarle que la empresa le anunciará telefónicamente cualquier resultado, comprobar disponibilidad. Ó Para las próximas entrevistas y datos para localizar al postulante. Luego de finalizada la entrevista inmediatamente completar los ítems que implican alguna valoración sobre el candidato como:

- *Presentación.*
- *Expresión/Contacto.*
- *Características de la personalidad.*
- *Conclusión al perfil requerido.*

Su implementación es extensa, de más de una hora treinta minutos, por lo que se sugiere la realización en un tiempo distinto de la reunión del proceso de psicodiagnóstico laboral, en donde se implementan técnicas de conocimiento o capacidad, psicométricas, de personalidad, y de simulación, que permiten medir modelos de trabajo, habilidad mental y personalidad.

Herramienta No. 2 Formulario de selección

MODELO DE FORMULARIO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Nombre de la Empresa: _____

Departamento: _____

Denominación del cargo: Secretaria **Ubicación Geográfica:** Cuenca

Dependencia del puesto: Jefe Inmediato Superior **Fecha:**

Descripción del Cargo

Detalles de Tareas:

Funciones Principales:

- 1.- Organiza y realiza reuniones de acuerdo al requerimiento del jefe inmediato
- 2.- Realiza recepción y envío de correspondencia
- 3.- Organiza sesiones convocada por el jefe inmediato
- 4.- Recepta mensajes y realiza llamadas para el jefe

Funciones Secundarias:

1. Maneja y controla los archivos inherentes a su cargo
2. Envío y recepción de correos electrónicos
3. Manejo de correspondencia
4. Coordinación con otros departamentos de la organización

Responsabilidad del Cargo (señale con una X)

1.- Responsabilidad por decisiones:

- No toma de decisiones X
- Toma de decisiones sobre temas complejos referidos exclusivamente al área
- Toma de decisiones sobre temas que comprenden varios sectores que dependan de si
- Toma de decisiones sobre temas primordiales de la organización

2.- Responsabilidad por trabajos de otros

- *No tiene supervisores*
- *Supervisa personal de primer nivel de supervisión (conserje)* X
- *Supervisa personal de segundo nivel de supervisión*

3.- Responsabilidad sobre materiales y/o equipos

- *Carece de responsabilidad sobre bienes*
- *Posee alguna responsabilidad regular y permanente* X
- *Responde por el mantenimiento de equipos y/o suministros de materiales*

4.- Responsabilidad por la custodia y manejo de fondos asignados y de autogestión

- *No maneja ni custodia de dinero y valores*
- *Maneja sumas pequeñas de dinero y valores* X
- *Maneja sumas medianamente significativas*
- *Maneja sumas bastante significativas*

5.- Condiciones de trabajo

- *Trabaja en ambientes cerrados con buena ventilación* X
- *Trabaja en ambientes cerrados con suficiente luz* X
- *Trabaja permanentemente frente a un computador* X

6.- Supervisión recibida

- *Supervisión Estrecha* X
- *Supervisión Directa*
- *Supervisión por Inspección* X
- *Supervisan Periódica*

APTITUDES NECESARIAS PARA EL CARGO

Aptitudes	SI	NO
<i>Agudeza verbal</i>	X	
<i>Agudeza auditiva</i>	X	
<i>Percepción social (empatía)</i>	X	
<i>Rapidez de decisión</i>		X
<i>Pensamiento Crítico</i>		X
<i>Coordinación tacto visual</i>	X	
<i>Iniciativa</i>	X	
<i>Creatividad</i>		X

<i>Capacidad de Juicio</i>		<i>X</i>
<i>Identificación de problemas</i>		<i>X</i>
<i>Generación de ideas</i>	<i>X</i>	
<i>Trabajo en equipo</i>	<i>X</i>	
<i>Liderazgo</i>		<i>X</i>
<i>Sociabilidad</i>	<i>X</i>	
<i>Manejo del tiempo</i>	<i>X</i>	
<i>Mediador</i>		<i>X</i>
REQUERIMIENTO ACADEMICO		
Nivel académico <i>X DE PREFERENCIA EN</i>		
<i>Posgrado</i>	<i>Maestría</i>	<i>Universitario Secretariado Bilingüe X</i>
<i>Ninguno</i>		
CAPACITACION CONOCIMIENTOS E IDIOMAS		
Capacitación Conocimientos de Sofware, Idiomas		
<i>Atención al Cliente Utilitarios de Office Ingles (X) medio</i>		
<i>Técnicas de Archivo X</i>		
<i>Conocimiento de Reglamentos internos de la Organización</i>		
EXPERIENCIA	SI	NO
<i>No necesaria</i>		
<i>Necesaria</i>	<i>X</i>	<i>1 año de experiencia</i>
COMPETENCIAS		
<i>Responsabilidad</i>		
<i>Preocupación por el orden y la calidad</i>		
<i>Iniciativa</i>		
<i>Orientación al cliente</i>		
<i>Desarrollo de personas</i>		
<i>Trabajo en equipo y cooperación</i>		
<i>Liderazgo</i>		
<i>Autocontrol</i>		
<i>Confianza en sí mismo</i>		
<i>Comportamiento ante los fracasos</i>		

3. CONTRATACIÓN

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado por el director o gerente general, el responsable directo y el trabajador.

En este paso las organizaciones para dejar fe del acto de contratación, se procede a firmar un documento de orden legal llamado contrato de trabajo, en el cual se procede a definir la temporalidad de dicho trabajo (definido o indefinido), tras cláusulas como remuneración, tiempo, lugar de prestación del servicio, entre otros.

El contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete con otra o con una entidad de cualquier naturaleza a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia y por el pago de una remuneración. (Artículo 8, Código de Trabajo).

3.1. Partes Contratantes: Son dos

- a) *El trabajador:- que es la persona que se obliga a prestar sus servicios o ejecutar una obra. Puede ser:*
 - *Empleado, si los servicios que presta son de carácter intelectual, o intelectual y material a la vez; y*
 - *Obrero, si los servicios son de carácter material (Art. 9 Código de Trabajo)*
- b) *El empleador:- que es la persona o entidad a quien se presta los servicios. Se le llama también empresario (Art. 10 Código de trabajo)*

El Código de Trabajo ecuatoriano determina que deben obligatoriamente celebrarse por escrito los contratos de trabajo en los siguientes casos:

- a) Sobre trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada;*
- b) De obra cierta, cuyo valor de mano de obra exceda de cinco salarios mínimos vitales vigentes;*
- c) A destajo o por tarea, cuando duren más de un año;*
- d) Contrato a prueba;*
- e) De enganche;*
- f) Por grupo o por equipo;*
- g) Los eventuales ocasionales y de temporada;*
- h) Los de aprendizaje;*
- i) Cuando se estipula por uno o más años*
- j) Los que se celebren con adolescentes que ya hayan cumplido más de doce años, incluidos los de aprendizaje, y,*
- k) Los demás que determina la ley (Artículo 19, Código de trabajo)*

En el caso de que los contratos con adolescentes, si el empleador no los hiciere por escrito, será sancionado por los Directores Regionales de Trabajo con el máximo de pena, conforme al Art. 628 del Código de trabajo (Art. 20, inc.2 CT)

En leyes especiales se determina que también deben celebrarse por escrito los contratos de trabajo para operaciones de maquila, a tiempo parcial y para laborar en zonas francas (Art. 31 LRM).

Sin embargo, si los contratos indicados no se hubieren celebrado por escrito, el empleador no podrá alegar su validez o nulidad, ni exigir al trabajador el cumplimiento de las obligaciones contraídas. En cambio, el trabajador si podrá hacer lo uno o lo otro (Art. 40 CT).

En los demás casos en que la ley no exige la formalidad de que el contrato se celebre por escrito, las partes podrán hacerlo o no libremente, sin ningún otro requisito.

Así mismo este tipo de contratos están exentos de todo impuesto o tasa (Art. 21 CT).

3.2 Clases de contratos

Por la forma: (Artículo 11 y 12 CT)

Escrito, y verbal

Por el tiempo de duración: (Artículo 11, lit. c CT)

Tiempo indefinido, tiempo fijo

Excepciones: La ley permite que sea menos de un año, y son:

Por obra cierta, (art 16); trabajos eventuales, (art 17); de temporada, (art. 17); Servicio doméstico, (art. 264 CT); los de aprendizaje, (art. 157 CT); operarios de artesanos (art 14, lit. e CT); contrato a prueba (art 15, CT); Trabajos en maquilas o zonas francas (art 54 LZF) (art 29 y 30 LRM); contratación a tiempo parcial (Ley 90, RO 493-S-VIII-90).

Por la forma de ejecución de trabajo: (Art 16 CT)

Por obra cierta, por tarea, a destajo.

Por el número de trabajadores:

Unipersonal, pluripersonal (art 8 CT); Enganche (art 24 CT); de grupo (art 31 CT); en equipo (art 32 CT).

Herramienta No. 3: Modelo de Contrato de trabajo, por tiempo indefinido

A la suscripción del presente contrato de trabajo comparecen el empleador y el trabajador, cuyos nombres y condiciones de indican a continuación, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrarlo, conforme las siguientes cláusulas y especificaciones que forman parte integral del mismo:

Lugar y fecha de celebración del contrato

Nombre del empleador

Nombre del representante del empleador y calidad en que comparece

Domicilio del empleador

Nombre del trabajador

Cédula de ciudadanía del trabajador

Clase de trabajo que desempeña el trabajador

Remuneración acordada

Forma de pago

Lugar donde desempeñará sus labores

Clausulas:

Primera.- El empleador. Para el desarrollo de las tareas propias de su actividad, contrata los servicios personales del trabajador, que desempeñará en conformidad con la ley, los reglamentos internos, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparten el empleador o sus representantes.

Segunda.- El trabajador, se compromete a prestar sus servicios personales en forma exclusiva para con el empleador, en la clase de trabajo acordado, para el cual debe tener conocimientos y capacidades necesarias.

Tercera.- Forma de pago, deberá incluir todos los beneficios que contemplan el código de trabajo (art 54 CT)

Cuarta.- horarios de trabajo, si fuere el caso se estipularán las jornadas de trabajo (art 57 CT)

Quinta.- Horas suplementarias, (art 52 y 55 CT)

Sexta.- esta clausula estipula de ser el caso, contrato a prueba los primeros noventa días contados desde la fecha de su celebración. Durante este periodo cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente. Vencido este plazo automáticamente se entenderá que continua en vigencia por tiempo indefinido. De todos modos cualquiera de las partes podrá dar por terminado este contrato, previo visto bueno, en los casos de los (Art 172 y 173), y con el procedimiento determinado en el Art. 621 del mismo Código.

Séptima.- los descubrimientos e invenciones, las mejoras en los procedimientos, así como los trabajos y resultados de las actividades del trabajador, mientras preste sus servicios al empleador, quedarán de la propiedad exclusiva de éste, el cual podrá patentar o registrar a su nombre tales inventos o mejoras.

Octava.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente contrato las partes declaran incorporadas las disposiciones de la Ley de la materia, en especial las relativas a las obligaciones a las obligaciones del empleador y del trabajador y las prohibiciones correspondientes.

Novena.- Para el caso del juicio, las partes se someten a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado.

Para constancia de lo cual, las partes firman este contrato en tres ejemplares de igual contenido y valor, el mismo que será registrado ante el Inspector del Trabajo.

Lugar y fecha:

El Empleador

C.C. / R.U.C.

El Trabajador

C.C.

Herramienta No. 4: Modelo de Contrato de trabajo, a plazo fijo

A la suscripción del presente contrato de trabajo comparecen el empleador y el trabajador, cuyos nombres y condiciones de indican a continuación, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrarlo, conforme las siguientes cláusulas y especificaciones que forman parte integral del mismo:

Lugar y fecha de celebración del contrato

Nombre del empleador

Nombre del representante del empleador y calidad en que comparece

Domicilio del empleador

Nombre del trabajador

Cédula de ciudadanía del trabajador

Clase de trabajo que desempeña el trabajador

Remuneración acordada

Forma de pago

Lugar donde desempeñará sus labores

Cláusulas:

Primera.- El empleador. Para el desarrollo de las tareas propias de su actividad, contrata los servicios personales del trabajador, que desempeñará en conformidad con la ley, los reglamentos internos, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparten el empleador o sus representantes.

Segunda.- El trabajador, se compromete a prestar sus servicios personales en forma exclusiva para con el empleador, en la clase de trabajo acordado, para el cual debe tener conocimientos y capacidades necesarias.

Tercera.- Forma de pago, deberá incluir todos los beneficios que contemplan el código de trabajo (art 54 CT)

Cuarta.- horarios de trabajo, si fuere el caso se estipularán las jornadas de trabajo (art 57 CT)

Quinta.- Horas suplementarias, (art 52 y 55 CT)

Sexta.- Esta clausula estipula de ser el caso, contrato a prueba los primeros noventa días contados desde la fecha de su celebración. Durante este periodo cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente. Vencido este plazo automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por tiempo faltante para completar un año (o dos). En este caso el empleador o el trabajador deberá notificar a la otra parte su voluntad de dar por terminado con treinta días de anterioridad, en conformidad con el artículo 184 y 624 del código de trabajo. A falta de esta notificación se convertirá en contrato de trabajo a tiempo indefinido. De todos modos cualquiera de las partes podrá dar por terminado este contrato, previo visto bueno, en los casos de los (Art 172 y 173), y con el procedimiento determinado en el Art. 621 del mismo Código.

Séptima.- Los descubrimientos e invenciones, las mejoras en los procedimientos, así como los trabajos y resultados de las actividades del trabajador, mientras preste sus servicios al empleador, quedarán de la propiedad exclusiva de éste, el cual podrá patentar o registrar a su nombre tales inventos o mejoras.

Octava.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente contrato las partes declaran incorporadas las disposiciones de la Ley de la materia, en especial las relativas a las obligaciones a las obligaciones del empleador y del trabajador y las prohibiciones correspondientes.

Novena.- Para el caso del juicio, las partes se someten a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado.

Para constancia de lo cual, las partes firman este contrato en tres ejemplares de igual contenido y valor, el mismo que será registrado ante el Inspector del Trabajo.

Lugar y fecha:

El Empleador

C.C. / R.U.C.

El Trabajador

C.C.

4. INDUCCIÓN

Uno de los mayores bienes de las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, ya que como se dice popularmente “se sienten como pollos comprados” cuando uno entra a un ambiente desconocido en donde todos los demás se conocen entre ellos, recuerde que ese empleado nuevo en el entorno organizacional necesita de una ayuda por lo que es muy importante la forma en que se le inicia; un buen inicio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro.

Un buen inicio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y eficacia por lo que reduce las sustituciones o rotaciones de personal en las organizaciones.

El hombre puede manifestar una conducta positiva cuando le produce satisfacción ejecutar una labor determinada y relacionada con otros beneficios que obtiene en el medio ambiente de trabajo. Como repercusión negativa se presenta la frustración, que afecta su estado psicológico y se origina cuando el trabajo se realiza como algo obligatorio, sin tener satisfacción alguna, o por situaciones de rechazo en el medio ambiente de trabajo.

Al final, lo psicológico determina la conducta positiva o negativa, del individuo hacia el trabajo, al jefe, los compañeros y la organización. Esto puede ser provocado por los mismos compañeros de trabajo que exigen que el novato “pague derecho de piso”, lo cual no ayuda en el proceso inducción.

El proceso de inducción puede comenzar cuando se dan las entrevistas en la etapa de selección. Sin embargo uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria.

Mientras que la socialización se da no solo al inicio sino que durante el tiempo laboral para crearles el sentido de pertenencia (forman parte de la empresa). Es importante tomar en cuenta que los individuos exacerban la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, de tal forma que las actividades realizadas deben estar matizadas por una actitud cordial.

*La formalidad de la inducción estará determinada por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice. Pero lo importante es resaltar que la organización debe de tener un proceso formal, el cual determinara las actividades a realizar con el nuevo empleado, y así contribuir a generar un ambiente agradable, de esta manera la organización será responsable de las actividades formales del **plan de inducción**, y puede pedir la colaboración del departamento o unidad de informática (o cualquier otro departamento) a la cual el nuevo empleado va dirigido, proporcionándole una inducción en el área a desarrollarse.*

4.1 Contenido de un plan de inducción

- *Información de la organización.*
- *Políticas de Personal.*
- *Prestaciones y beneficios.*
- *Plan de beneficios para el trabajador.*
- *Días de Descanso.*
- *El trabajo a desempeñar.*
- *Forma de Pago.*
- *Reglamento interno de trabajo*

*Estos y más aspectos a ser considerados, por lo general se le proporcionan al nuevo empleado en un documento el cual recibe como un **manual de bienvenida***

4.2 Beneficios de un Programa de Inducción

- *Guía y orienta el comportamiento de los nuevos integrantes, en alineación con los valores organizacionales.*
- *Facilita el contrato psicológico: qué espera la empresa del nuevo colaborador y qué expectativas tiene este último con respecto a su desarrollo en la organización.*
- *Refleja la estructura de la empresa: ubicación geográfica, desarrollo tecnológico, cultura organizacional, canales de comunicación, etc.*
- *Define claramente los roles y responsabilidades de las distintas áreas implicadas en este proceso: RR.HH, jefe inmediato y el propio integrante*
- *Clarifica las tareas del nuevo miembro de la organización.*
- *Permite monitorear sus propias acciones para evaluar la efectividad del Programa.*

La forma en que un nuevo integrante se incorpora a la organización muestra cómo funciona la empresa, y le permitirá percibir a éste qué valor le otorga la misma al factor humano. “No hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión”.

A continuación se indica el contenido de un manual de bienvenida, el cual puede ser considerado para lograr esa ambientación del nuevo empleado a la organización.

Herramienta No. 5: Plan de Inducción

- a) Bienvenida, el cual puede ser un saludo fraternal*
- b) Indicaciones generales sobre la organización:*

- *Historia de la empresa*
- *Filosofía misión y valores*
- *Organigrama general*
- *Políticas generales de la empresa*
- *Principales accionistas*

- c) Productos o servicios de la empresa*

- *Materia prima -Calidad*
- *Producto terminado*

- d) Proceso*

- *Proceso general*
- *Calidad*
- *Sistemas de trabajo*

- e) Relaciones de trabajo*

- *Relaciones sindicales*
- *Jornadas de trabajo*
- *Compensaciones por tareas o actividades*
- *Días de descanso y vacaciones*
- *Capacitación y adiestramiento*
- *Ascensos y vacantes*
- *Permisos y faltas*
- *Seguridad social y servicios médicos*
- *Sanciones*

- f) Seguridad e higiene laboral*

- g) Recorrido de las instalaciones*

- h) Presentaciones del supervisor*

- i) Presentación ante el supervisor*

5. CAPACITACION

Capacitación en el trabajo es el proceso de explicar, demostrar y la supervisión estructurada de habilidades específicas o tareas particulares. Es similar al proceso de enseñanza. En general quienes provocan los errores somos las personas. A medida que cambian las demandas del trabajo, las habilidades de los empleados tienen que ser modificadas y actualizadas.

Se dice que las firmas de negocios de los Estados Unidos gastan cifras que oscilan entre los \$59,000 millones en diversos cursos y programas de capacitación formal para cultivar las habilidades de los trabajadores. Y los gerentes son los responsables de decidir cuando necesitan capacitación los subordinados y en qué forma se deberá impartir ésta.

Podemos agrupar las habilidades del empleado en tres categorías: técnicas, de relaciones personales y de resolución de problemas.

Técnicas: *La mayor parte de la capacitación tiene la finalidad de mejorar y depurar las habilidades técnicas del empleado, entre las cuales figuran las destrezas básicas -capacidad de leer, escribir y realizar cálculos aritméticos- además de las competencias específicas del puesto de trabajo.*

Relaciones personales: *Casi todos los empleados pertenecen a alguna unidad de trabajo. En cierta medida, el rendimiento laboral depende de la capacidad de los empleados para interactuar eficientemente con sus compañeros y su jefe.*

Resolución de problemas: *Muchos empleados tienen que resolver problemas en el transcurso de su trabajo, sobre todo en los puestos que no son de carácter rutinario.*

Cuando las habilidades de los empleados para resolver problemas son deficientes, es probable que los gerentes deseen mejorar la situación por medio de la capacitación.

5.1 Métodos de Capacitación

Se pueden citar dos métodos de capacitación:

- **Capacitación en el trabajo.** La rotación de puestos, implica transferencias laterales y las asignaciones en plan de estudio, que permiten a los empleados trabajar en diferentes puestos.
- **Capacitación fuera del trabajo.** Las más frecuentes son: Las conferencias en el salón de clases, las películas y los ejercicios de simulación.

A medida que cambian las demandas del trabajo las habilidades de los empleados tienen que ser modificadas y actualizadas. Los gerentes son responsables de decidir cuándo necesitan capacitación los subordinados y en que forma.

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las relaciones de los capacitados al contenido del programa y el proceso en general

2. Los conocimientos que se hayan adquiriendo mediante el proceso de capacitación
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras para cada miembro de la organización, como menor taza de rotación, de accidentes laborales ó de ausentismo.

Existe una gran diferencia entre conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. Po último, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se miden por los cambios efectivos que induzca en el desempeño laboral.

La creciente tendencia en las empresas modernas a contar con una fuerza de trabajo notablemente diversificada en cuanto a nacionalidades llevará con frecuencia a la necesidad de impartir cursos de capacitación o grupos que pueden diferir notablemente en cuanto a formación académica, antecedentes etc.

El mejor sistema para un grupo no siempre funcionara con otros grupos y la flexibilidad será siempre un factor esencial para obtener el éxito en estas situaciones.

Herramienta No. 6: Plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos

A continuación se presenta un plan de capacitación con algunos aspectos que debería tomar en cuenta el empresario:

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

II. JUSTIFICACIÓN (se debe anotar el porqué de la necesidad).

En qué sentido se plantea el Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del talento humano.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en determinada empresa.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa para su participación en programas de capacitación.

Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

- Objetivos Generales: Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

- *Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.*
- *Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.*
- *Objetivos Específicos: Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.*
- *Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempleo de puestos específicos.*
- *Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.*
- *Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.*
- *Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.*
- *Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.*

V. METAS

Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la organización-

VI. ESTRATEGIAS

- *Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente*
- *Presentación de casos casuísticos de su área*

- *Realizar talleres*
- *Metodología de exposición - diálogo*

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

- Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de

nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación: Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desarrollo.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a una área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación: Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de

una ocupación o área específica en la Empresa.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Organización.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR: *Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos.*

Modelo de Plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos

Martha Alles cita este ejemplo, que puede aplicarse para la capacitación por competencias:

Tema de la Capacitación: Secretaria - Atención al Cliente

Formación actitudinal:

- *Iniciativa*
- *Servicio al cliente*
- *Trabajo en equipo*

Formación de habilidades comerciales y directivas:

- *Habilidades de buena atención*
- *Conocimientos de utilitarios (Word, Excel, Power Point)*
- *Comunicación y solución de conflictos de los clientes*

Formación técnica

- *Técnicas básicas secretariales*

6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

(Copiados del INDEG, Diplomado de gestión de Talento Humano, UTPL - julio 2009)

La importancia del proceso de evaluación después de la capacitación es fundamental. Sin la evaluación del desempeño el gerente de la organización no podrá tener una verdadera indicación de la eficacia en el desarrollo de sus labores. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Permite detectar los problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tiene más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino más bien un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

6.1 Objetivos principales de la Evaluación del Desempeño

- 1. Justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario.*
- 2. Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional), para que el superior revise el desempeño del subordinado, y discutir la necesidad de mejorar, y que el superior pueda hacer planes y objetivos para que mejore el desempeño del subordinado.*

6.2 Condiciones de la Evaluación del Desempeño

1. **Validez:** Se debe responder a la pregunta. ¿puede el instrumento que voy a aplicar captar realmente si la persona es competente o no? Por ejemplo, que es mejor observar al evaluado en su puesto de trabajo o en un proceso de simulación.
2. **Autenticidad:** Establecer con certeza que el evaluado es quién desarrolla tal o cual demostración o prueba. El punto es importante cuando se trata de evaluar el trabajo de un fotógrafo, por ejemplo, que aporta como prueba algunas fotografías. ¿Cómo se certifica que el autor de las muestras es efectivamente el evaluado?
3. **Suficiencia:** ¿Cuántas veces debemos observar un proceso para estar seguros de que el evaluado efectivamente demuestre el desempeño que estamos evaluando?, definir la cantidad de veces exigida y la cantidad de experiencia necesaria para ser considerado competente.
4. **Justicia:** Donde todas las personas que aspiran al reconocimiento de sus labores, son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares.
5. **Aceptación:** Son la personas que se van a someter al proceso de evaluación laboral, son quienes deben aceptar y reconocer que los estándares, criterios e instrumentos de evaluación aplicados, son los correctos y justos.

6.3 Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño

De acuerdo a las políticas de recursos humanos que adopte cada organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño serán atribuidas a: Gerente de la organización, al propio individuo, a los dos conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de recursos humanos, o a una comisión evaluadora de desempeño.

Como realizar una evaluación de desempeño:- (apuntes del modulo Gestión de Talento Humano, del diplomado de Emprendimiento e Innovación, grupo I)

Herramienta No. 8 Evaluación del empleado

Fuente: Chiavenato 2007

Nombre completo: _____ Fecha: ____ / ____ / ____ Sección: _____ Puesto: _____						
Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considera cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de puntos en una columna de la derecha.						
Factores de evaluación	Grado					Puntos
1.- Producción Evalúe el trabajo producido o la Cantidad de servicios	1-2-3 Producción ó servicios inadecuados	4-5-6 Producción ó servicios apenas aceptable	7-8-9 Producción ó servicios satisfactorio pero nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción ó servicio	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
2.- Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia los errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores, y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra trabajo excepcional	
3.- Responsabilidad Evalúa la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado, Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se pueden contar con resultados deseados si no cuenta con bastante servicio	7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión alguna	
4.- Cooperación - Actitud.- Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constante mente demuestr a falta de	4-5-6 A veces difícil de lidiar, le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a los colegas	13-14-15 Cooperar al máximo, Se esfuerza por ayudar a sus colegas.	

	educación					
5.- Sentido común e iniciativa.- considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común.	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionar instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente, con un grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica, Siempre se puede confiar en sus decisiones	
6.- Presentación personal, Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, etc.	1-2-3 Relajado, descuidado	4-5-6 A veces descuida su aspecto	7-8-9 Normalmente está bien arreglado	10-11-12 Cuidadoso en su forma de vestir y presentarse	13-14-15 Excepcionalmente bien cuidada y presentable	

7.- BENEFICIOS E INCENTIVOS

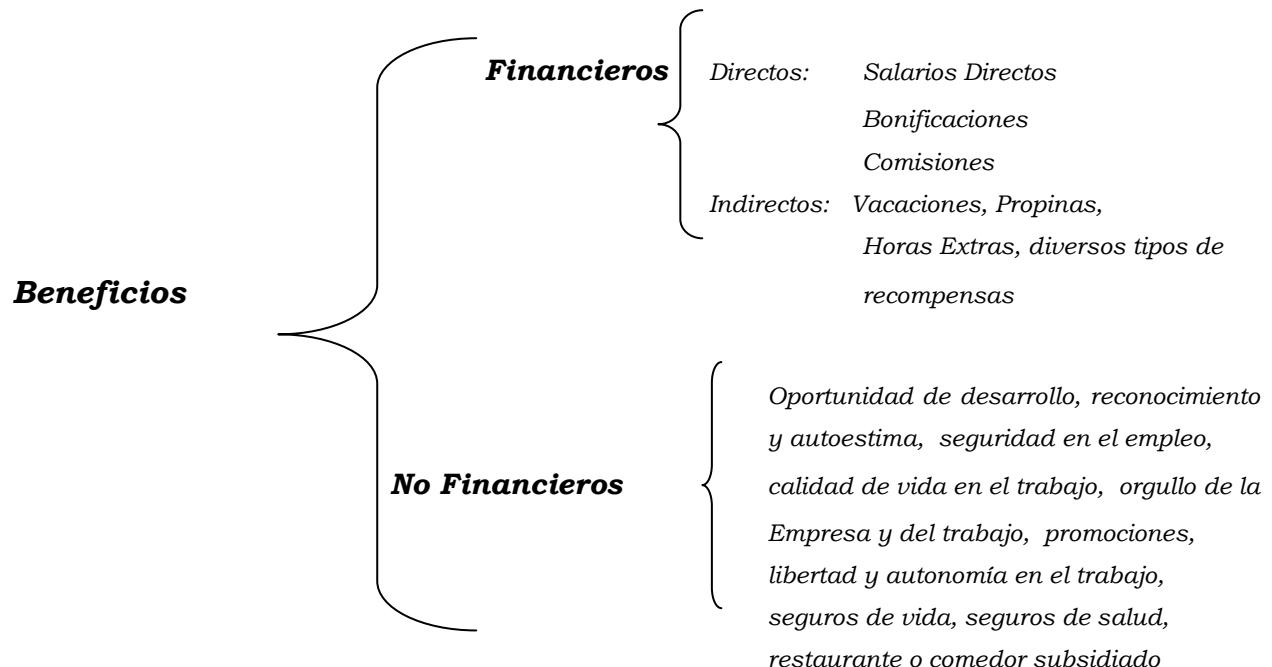
7.1 *Beneficios*

Luego de analizar en la evaluación del desempeño, que el trabajador ha realizado su función de manera correcta, y se ha conseguido los objetivos propuestos, los gerentes de las organizaciones deberán premiar esa labor. Los beneficios son un motivador muy efectivo para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo llevará, de hecho, a un incremento de su remuneración monetaria.

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en los negocios de la organización.

Recompensas organizacionales: beneficios financieros y no financieros

Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras. Los beneficios no financieros pueden ser directos e indirectos.



Fuente: Chiavenato 2007, Chiavenato 2009

7.2 Incentivos

El incentivo es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos personales (decisión de desempeñar). Toda organización debe cuidar el equilibrio de los incentivos y las contribuciones. Es decir que las personas y las organizaciones se comprometen en un sistema de relaciones de intercambio en que las personas contribuyen a la organización y reciben incentivos o estímulos a cambio.

Para las personas estas contribuciones a la organización representan inversiones personales que deben proporcionar cierto retorno, en forma de incentivo o recompensas.

Para la organización, los incentivos representan inversiones que deben proporcionar retornos, en forma de contribución de las personas. La organización debe mantener equilibrada la balanza de incentivos y contribuciones. Cada persona contribuye a la organización (en forma de trabajo,

dedicación, esfuerzo, tiempo, etc.), en la medida en que recibe estímulos e incentivos a cambio (salarios, beneficios, reconocimientos, asensos, premios, etc.). Así las personas asumen ciertos costos personales para obtener ciertos retornos o contribuciones de la organización.

También las organizaciones están dispuestas a asumir ciertos costos para obtener retornos o contribuciones de las personas. En este permanente intercambio, cada una de las partes invierte para obtener retornos de la otra, comparando costos y beneficios y decidiendo cual es el mejor camino. Las organizaciones están aplicando nuevas formas de remuneración que permite obtener retornos en términos de desempeño excelente y consecución de objetivos y resultados organizacionales.

7.2.1 Como diseñar un plan de incentivos

El diseño de un plan de incentivos debe tener en cuenta algunos aspectos fundamentales. Se debe considerar que un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las siguientes condiciones:

- *Cuando las unidades de resultados son difíciles de distinguir o medir, son más apropiados los aumentos salariales.*
- *Cuando los empleados no pueden controlar los resultados (como las líneas de montaje en máquinas), la remuneración basada en el tiempo es la más adecuada.*
- *Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano, no es práctico pagar a los empleados conforme al resultado.*
- *Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental, el salario basado en el tiempo es más apropiado.*
- *Poner en marcha un plan de incentivos requiere inversión en procesamiento de datos y métodos de análisis de los costos laborales. Si el control detallado de costos no es necesario debido a condiciones competitivas, es mejor no establecer el plan de incentivos.*

Otros aspectos que debemos considerar en la implantación de un plan de incentivos:

- *Garantizar la relación directa entre esfuerzos y recompensas. El plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa a su mayor productividad. Los empleados deben percibir que pueden desempeñar las tareas asignadas. Los estándares deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, los equipos y el entrenamiento necesario.*
- *Los empleados deben comprender y calcular el plan con facilidad. Las personas deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diversos niveles de esfuerzo.*
- *Formular estándares eficaces. Los empleados deben percibir que los estándares son justos. Aunque sean altos, deben ser alcanzables y tener 50% de posibilidad de alcanzarlos. Los objetivos deben ser claros y específicos.*
- *Garantizar los estándares. Los estándares se deben ver como un contrato con los empleados. Cuando el plan funcione, no se debe reducir el tamaño del incentivo por ningún motivo.*
- *Garantizar un estándar por horas. El personal de la fábrica (trabajadores por horas) labora mejor con estándares relacionados con su base horaria de salario.*
- *Proporcionar apoyo al plan. La organización y los dirigentes deben dar el mayor apoyo posible al plan. Antes y durante la vigencia, el plan debe recibir total apoyo de todos los directivos y gerentes.*

Es muy importante tener en cuenta lo siguiente:

- *El pago por desempeño no sustituye una buena gerencia. Por el contrario, instrucciones ambiguas, falta de objetivos claros, selección y entrenamiento inadecuados, falta de herramientas y una fuerza laboral sin liderazgo son factores que impiden el buen desempeño eficaz.*

- *Las personas dirigen los esfuerzos hacia donde son recompensados. Se debe diseñar un buen plan de incentivos para centrar la atención de las personas donde realmente interese a la empresa.*
- *Se considera al salario como un motivador transitorio que desaparece con el tiempo. En consecuencia, es de mucha ayuda buscar otros motivadores; como por ejemplo: oportunidades de realización y éxito psicológico en el trabajo.*
- *Las recompensas también castigan. Las recompensas y los castigos son dos caras de la misma moneda. La recompensa tiene un efecto de castigo cuando no se la obtiene.*
- *Las recompensas pueden generar rupturas en las relaciones. Los planes de incentivos tienen fuerte potencial para reducir el espíritu de equipo y estimular a los individuos (o grupos) a buscar recompensas para sí mismos. Los sistemas de evaluación del desempeño que procuran identificar los ganadores y los perdedores pueden agravar la situación. Se debe dar prioridad a las recompensas grupales.*
- *Las recompensas pueden restringir al desempeño restringido. Cuando se dice a las personas que sus ganancias de su esfuerzo o productividad, tienden a concentrar su desempeño en esa única dirección.*
- *Las recompensas pueden disminuir el interés y la motivación. Los sistemas situacionales de remuneración tienden a reducir la motivación intrínseca del cargo, pues los incentivos financieros reducen el sentimiento de que la persona hace un buen trabajo de manera espontánea.*

Estos riesgos potenciales no significan que los incentivos financieros no se deban utilizar, sino que deben forma parte de un programa accesible y global de administración para alcanzar la autodisciplina y el deseo de crecimiento profesional. Los planes de incentivos son exitosos cuando cuentan con el apoyo gerencial, la aceptación de los empleados y una cultura caracterizada por el espíritu de equipo de confianza y el involucramiento en todos los niveles.

10 maneras de Inventivar a los Empleados

www.recursos-humanos.es/motivacion/motivar-empleados/

No todo se soluciona con dinero. Esto es especialmente cierto cuando intentamos elevar la motivación de nuestros empleados. Presentamos 10 maneras útiles para motivar.

Motivar Empleado

Presentamos 10 maneras para motivar a los empleados de nuestra empresa:

- **Ambiente de trabajo positivo:** Fomente la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas.
- **Participación en las decisiones:** Facilite a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respetelas.
- **Involucración en los resultados:** Haga saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la compañía.
- **Sentido de pertenencia al grupo:** Haga que el empleado se identifique con la identidad corporativa, por ejemplo, facilitando tarjetas de visita.
- **Ayude a crecer:** Proporcione formación. Potencie habilidades.
- **Feed-Back:** Proporcione retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.
- **Escucheles:** Procure reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe. Comer juntos en un restaurante puede ser una buena excusa...
- **Agradecimiento:** Agradezca sinceramente los esfuerzos. Un simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.
- **Premie la excelencia:** Reconozca y premie la los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.
- **Celebre los éxitos:** La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito

9. CONCLUSIONES

El talento humano al ser el pilar fundamental de las organizaciones, es de vital importancia implementar una herramienta que nos permita obtener personal altamente calificado.

En la actualidad la mayoría de las microempresas no cuentan con una herramienta que contenga un proceso efectivo, que nos permita realizar un proceso adecuado de reclutamiento de personal.

El presente trabajo desarrolla un proceso que evitara caer en métodos tradicionales en los cuales no se logra realizar un análisis profundo del potencial del talento humano.

Se ha realizado un formulario para saber con certeza la realidad que debe tener el cargo. Con este se podrá realizar una correcta selección del personal, la misma que seguirá con la contratación apegadas a la legislación ecuatoriana. Para seguir a una adecuada inducción del personal y capacitación, para poder desarrollar satisfactoriamente el trabajo a él asignado.

Siguiendo con la evaluación de desempeño, podemos decir que en las organizaciones no siempre se realiza una correcta evaluación con cada empleado, en muchas de dichas organizaciones la evaluación se la percibe como un castigo por el mal desempeño. Mas no se analiza el porqué de este mal desempeño, y mucho menos se desarrolla una planificación para mejorar la parte débil de desarrollo del empleado. Luego de este paso proceder a los beneficios e incentivos que otorgue la empresa a cada empleado.

10. RECOMENDACIONES

Imprimir y difundir esta propuesta en el sector de las microempresas; y, proponer la implementación de esta herramienta en el mayor número de organizaciones que se pueda.

Elaborar el diseño con un logotipo que nos identifique en el sector empresario.

Proponer en las microempresas talleres para que los empleados puedan conocer este proceso y que con ello se tenga claro el panorama. Con este taller se podrá socializar los objetivos que persigan la empresa, y los empleados podrán conocer que luego de que se obtenga los objetivos corporativos ellos podrán obtener sus objetivos individuales, que es lo que se persigue.

11. BIBLIOGRAFIA

- **ALLES, Martha**, *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2005, 1 Edición
- **ALLES, Martha** , *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2000, 1 Edición
- **CHIAVENATO, Idalberto**, *Administracion de Recursos Humanos*, Edit McGrawhill, Mexico 2007, 8 Edición.
- **CHIAVENATO, Adalberto**, *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill, 2009.
- **JAIME MORENO**, *Maestría en Dirección de Recursos Humanos*, 2009
- **BALKIN, David, CARDY, Roberth, GOMEZ, Luis**, *Dirección de la Gestión de Recursos Humanos*, Edit Prentince Hall, Barcelona -España, 1988, 3 Edición
- **BONACHE Jaime, CABRERA Ángel**, *Dirección Estratégica de Personas, Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI*, Edit Prentince Hall, Barcelona España
- **MORENO, Jaime**, *Manual de Selección por Competencias*, Quito-Ecuador, 2001, 1 Edición
- **SPENCER Y SPENCER**, *Selección por Competencias*, 1993.
- **RODRIGUEZ TRUJILLO**, *Nelson, Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias*, Venezuela.
- **MODULO VI DEL DIPLOMADO SUPERIOR**, *Gestión del Talento Humano*, UTPL. Mayo – Octubre 2009.