



Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias para la empresa Galvánica Cía. Ltda.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Autor:

Adriana Carolina Bernal Álvarez

Director:

Miguel Alberto Cárdenas Calle

ORCID:  0000-0001-6495-3271

Cuenca, Ecuador

2024-09-17

Resumen

Este proyecto diseña un Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias en Galvánica Cía. Ltda., alineando estratégicamente los procesos de admisión, evaluación y compensación. Tras previo diagnóstico de la empresa, se diseñaron distintas herramientas que soporten la gestión de cada proceso. La innovación radica en la sinergia entre la metodología teórica y la práctica en función de la realidad de la empresa, creando un sistema de gestión del talento humano adaptado a la medida y en concordancia con las tendencias actuales. El sistema de evaluación por competencias se vincula directamente con los profesiogramas, mientras que el proceso de admisión se alinea con las competencias identificadas. La estrategia de compensación, basada en valoración por puntos y beneficios no monetarios según Herzberg, complementa este enfoque. El sistema propuesto prevé una transformación en la gestión del capital humano, ofreciendo una solución que potencia la competitividad organizacional, alineando precisamente las competencias individuales con la visión de la empresa.

Palabras clave del autor: gestión de personal, gestión por competencias, admisión de personal, evaluación de desempeño, portafolio de beneficios



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

This project designs a Human Talent Management System by competencies in Galvánica Cía. Ltda., strategically aligning the processes of admission, evaluation and compensation. After a previous diagnosis of the company, different tools were designed to support the management of each process. The innovation lies in the synergy between the theoretical methodology and the practice according to the reality of the company, creating a human talent management system tailored to the needs and in accordance with current trends. The competency-based evaluation system is directly linked to the job descriptions, while the admission process is aligned with the identified competencies. The compensation strategy, based on point-based assessment and non-monetary benefits according to Herzberg, complements this approach. The proposed system envisions a transformation in human capital management, offering a solution that enhances organizational competitiveness, precisely aligning individual competencies with the company's vision.

Author keywords: staff management, competency management, staff admission, performance evaluation, benefits portfolio



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de Contenido

Introducción.....	10
Antecedentes.....	10
Justificación.....	11
Objetivos	12
Objetivo General.....	12
Objetivo Específico	12
Metodología	12
Marco teórico	12
Capítulo I: diagnóstico situacional interno	18
1.1. La empresa	18
1.1.1. Acerca de la empresa.....	18
1.1.2. Filosofía Empresarial.....	18
1.2. Diagnóstico de la situación actual.....	21
1.2.1. Descripción de los procesos vigentes.....	21
1.2.2. Instrumentos, herramientas y formatos utilizados.....	22
1.2.3. Actores involucrados y sus responsabilidades.....	23
1.2.4. Fortalezas y buenas prácticas identificadas.....	24

Capítulo II: diseño del proceso de admisión del personal.....	26
2.1. Definición de las fases del proceso de reclutamiento, selección y vinculación... ..	26
2.1.1. Etapas para el proceso de admisión.....	27
2.2. Estructuración de procesos.....	28
2.2.1. Descripción detallada de cada etapa.....	28
2.2.1.1. Reclutamiento y Selección.....	28
2.2.1.2. Vinculación e Inducción.....	37
2.3. Diagrama de flujo del proceso sugerido.....	40
2.4. Cronograma del proceso de admisión del personal.....	41
2.5. Desarrollo de indicadores para seguimiento del proceso sugerido.....	42
2.5.1. Indicadores de eficiencia.....	42
2.5.2. Indicadores de efectividad.....	43
2.5.3. Indicadores de calidad.....	43
2.5.4. Indicadores de proceso.....	44
Capítulo III: diseño del proceso de evaluación de desempeño y feedback constructivo.....	45
3.1. Análisis de perfiles.....	45
Recopilación de documentación de perfiles existentes.....	45
3.2. Análisis de datos recopilados.....	46
3.3. Identificación y mapeo de competencias.....	47
3.3.1. Mapeo de competencias técnicas necesarias para cada puesto de trabajo... ..	47
3.3.2. Priorización de competencias actitudinales clave para el éxito en cada rol... ..	47
3.4. Diseño de puestos.....	50
3.5. Diseño de herramientas para medir el desempeño basado en competencias... ..	52

3.5.1. Desarrollo de la matriz de evaluación de desempeño por competencias.....	52
3.5.2. Cálculo de puntuación obtenida.....	53
3.5.3. Desarrollo de la matriz de identificación de brechas.....	54
3.6. Guía para las sesiones de retroalimentación.....	55
Capítulo IV: diseño de la estrategia de compensación del personal.....	56
4.1. Revisión y análisis de la política de remuneración actual.....	56
4.1.1. Identificación de brechas, inconsistencias y áreas de mejora.....	56
4.2. Desarrollo de una metodología de Valoración por puntos.....	57
4.2.1. Factores a considerar y su puntuación.....	57
4.2.2. Establecimiento de bandas.....	64
4.2.3. Valorización del cargo.....	65
4.2.4. Establecimiento de franjas salariales.....	66
4.2.5. Propuesta de estructura salarial.....	68
4.3. Propuesta de portafolio de beneficios e incentivos.....	72
Capítulo V: conclusiones y recomendaciones.....	73
5.1. Resumen de proyecto desarrollado.....	73
5.2. Resumen de herramientas propuestas.....	74
5.3. Conclusiones.....	76
5.4. Recomendaciones y sugerencias.....	76

Referencias.....	77
Anexos.....	80
Anexo A. GTH-FOR-0.19. Profesiogramas.....	80
Anexo B. GTH-FOR-024. Portafolio gráfico de beneficios e incentivos.....	80
Anexo C. GTH-FOR-025. Presentación de la empresa.....	80
Anexo D. GTH-FOR-026. Satisfacción del proceso de ingreso.....	80
Anexo J. GTH-INS-001. Guía de entrevista.....	80
Anexo K. GTH-INS-002. Plantilla de oferta.....	80
Anexo L. GTH-INS-003. Guía para sesiones de retroalimentación.....	81
Anexo M. GTH-INS-004. Portafolio de beneficios e incentivos.....	81
Anexo N. Valoración de cargos.....	81

Índice de figuras

1. Organigrama de galvánica Cía. Ltda.....	20
2. Proceso actual de admisión.....	27
3. Gth-for-019 profesiograma.....	30
4.Gth-for-020 modelo gráfico de la vacante laboral.....	31
5. Gth-for-022 puntuación entrevista.....	34
6. Gth-for-023 informe candidatos finalistas.....	35
7. Gth-for-027 seguimiento de integración.....	39
8. Diagrama de flujo del proceso sugerido.....	40
9. Cronograma del proceso de admisión del personal.....	42
10. Proceso de priorización de competencias.....	49
11. Ejemplo de profesiograma: responsable de soporte técnico y seguridad de la información	50
12. Matriz de evaluación.....	52
13. Cálculo del nivel de desempeño por trabajador.....	53
14. Cálculo del nivel de desempeño por cargo.....	53
15. Puntuación total del cargo.....	54
16. Matriz de identificación de brechas.....	54
17. Tabla interactiva para cálculo de provisión mensual Mínima por cargo.....	69
18. Tabla interactiva para cálculo de provisión mensual máxima por cargo.....	71

Índice De Tablas

1. Formatos actuales de la empresa.....	22
2. Factor instrucción básica.....	58
3. Factor experiencia anterior.....	59
4. Factor concentración mental.....	60
5. Factor supervisión de personal.....	61
6. Factor información confidencial.....	62
7. Factor toma de decisiones.....	63
8. Niveles organizacionales.....	64
9. Mínimos y máximos de bandas.....	64
10. Puntaje valoración de cada cargo.....	65
11. Valor de punto para bandas.....	66
12. Límite máximo y mínimo de fluctuación salarial.....	66
13. Variación de sueldo básico unificado ecuador 2010-2024.....	67
14. Límite máximo y mínimo de fluctuación salarial con amplitud salarial.....	67
15. Propuesta salarial mínimos y máximos.....	68
16. Resumen de documentos creados.....	74

Introducción

Las organizaciones modernas se enfrentan a entornos altamente cambiantes, donde la gestión efectiva del talento humano se ha convertido en uno de los factores más importantes para el éxito empresarial. La capacidad de atraer, desarrollar y retener al personal idóneo, representa una ventaja competitiva sustancial.

En este contexto, la empresa Galvánica Cía. Ltda. ha experimentado un crecimiento empresarial acelerado impulsado por la creación de su área de Proyectos e Ingeniería. Sin embargo, este rápido incremento en la fuerza laboral no ha sido acompañado por una evolución paralela de los procesos de gestión de talento humano generando dificultades que ponen en riesgo su operatividad y por ende su competitividad en el mercado.

Ante esta situación, el presente proyecto integrador tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión de talento humano por competencias que permita alinear efectivamente la administración del personal con la nueva realidad y estrategia de la empresa. Para ello en el Capítulo I se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa para conocer las áreas de oportunidad de mejora.

El Capítulo II aborda el diseño de los procesos e instrumentos para la adecuada admisión del personal, alineado a un modelo de gestión por competencias. En el Capítulo III mediante el rediseño de puestos, se elaboran los procesos y herramientas para la evaluación de desempeño por competencias y provisión de feedback constructivo. Finalmente, en el Capítulo IV se desarrolla una estrategia de compensación del personal basada en competencias y reconocimiento del rendimiento.

Antecedentes

Galvánica Cía. Ltda. ha experimentado un significativo crecimiento que corresponde al 42% en sus ventas durante el periodo 2021-2022. Este aumento se atribuye principalmente a la implementación de su nuevo departamento de Proyectos e Ingeniería, que ha permitido ofrecer soluciones más especializadas y adaptadas a las necesidades particulares de los clientes.

Sin embargo, el acelerado crecimiento de la empresa no ha ido acompañado de los ajustes necesarios en la gestión del talento humano. El incremento desorganizado del personal, sumado a la ausencia de procesos claves como reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño, han generado dificultades para sostener la cultura organizacional, retener el personal que agrega valor y alinear las competencias del equipo humano con los nuevos retos empresariales.

Ante esta situación se ha identificado la necesidad apremiante de fortalecer su área de talento humano y adoptar un enfoque estratégico basado en competencias que permita administrar eficazmente su capital humano, garantizando así su ventaja competitiva a largo plazo.

Es en este contexto que surge la presente propuesta de diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias para el personal de Galvánica. Cía. Ltda.

Justificación

El diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias es de gran importancia desde lo estratégico para la empresa, ya que permitiría alinear de manera efectiva la administración de su capital humano con los nuevos retos y objetivos organizacionales derivados del acelerado crecimiento experimentado. Contar con procesos estructurados de gestión del talento aportará una ventaja competitiva sustancial al potenciar las capacidades claves de su fuerza laboral.

Desde el punto de vista interno, el proyecto contribuirá a solventar las deficiencias identificadas en áreas neurálgicas como la admisión, evaluación de desempeño y compensaciones. Dotará a Galvánica Cía. Ltda. de herramientas y mecanismos robustos para una gestión ordenada e integral del ciclo de vida laboral, partiendo de la atracción de los perfiles idóneos hasta la retención del personal valioso.

Adicionalmente, la implementación de la propuesta facilitará la definición estandarizada de los perfiles requeridos acorde a la estrategia empresarial. Esto posibilitará una mejor correspondencia entre las capacidades del equipo humano y los requerimientos de cada puesto de trabajo, maximizando la productividad.

Desde una perspectiva financiera, el fortalecimiento de las capacidades internas en la administración del talento permitirá optimizar los costos asociados, reduciendo la rotación del personal, elevando los niveles de compromiso laboral y potenciando el rendimiento del equipo.

En el ámbito social, el proyecto generará un impacto positivo al impulsar la apertura de nuevas plazas de empleo de calidad, aprovechando la proyección de crecimiento de Galvánica Cía. Ltda. Además, las mejoras en clima laboral y espacios de desarrollo profesional promoverán el bienestar en los colaboradores.

En definitiva, diseñar un robusto sistema de gestión del talento por competencias potenciará las fortalezas internas, constituyéndose en un pilar fundamental para el desarrollo empresarial sostenible y su posicionamiento competitivo, buscando ser los referentes en esta industria.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión de talento humano por competencias para la admisión, evaluación y compensación que permita alinear la administración del personal a la estrategia de Galvánica Cía. Ltda.

Objetivo Específico

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de talento humano para identificar las competencias requeridas.
- Diseñar procesos e instrumentos para la admisión del personal.
- Elaborar los procedimientos y herramientas para la evaluación de desempeño por competencias y feedback constructivo.
- Elaborar una estrategia de compensación del personal.

Metodología

Se plantea realizar una investigación de carácter exploratorio- descriptivo, que permita caracterizar en profundidad la situación actual de los procesos y sistemas de gestión del personal en Galvánica Cía. Ltda.

El enfoque cualitativo implica aplicar técnicas de recolección de información primaria que facilite la revisión exhaustiva de la realidad de la empresa. Ello con el fin de analizar los modelos estratégicos, funciones, prácticas y herramientas vigentes en materia de administración del talento. Dicha indagación permitirá obtener valiosos insumos para la propuesta de mejora acorde a las necesidades y particularidades de la organización.

En cuanto a los aportes teóricos, se incorporarán las propuestas de Martha Alles con relación a la gestión por competencias, así como la visión de Chiavenato sobre la gestión por procesos de recursos humanos.

El cruce de esta literatura especializada y las evidencias recabadas en terreno permitirán elaborar lineamientos académicamente fundamentados y adaptables a la realidad de Galvánica Cía. Ltda., logrando el objetivo de fortalecer las capacidades y sinergias entre su talento humano y la estrategia empresarial.

Marco Teórico

Gestión del Talento Humano

Para prosperar en el entorno global, las organizaciones reconocen que su activo más valioso es su gente. Son los colaboradores quienes impulsan la productividad, competitividad y la rentabilidad, creando bienes y servicios que responden a las demandas actuales.

Este reconocimiento implica una gestión integral que abarca desde la alta dirección hasta las operaciones cotidianas. El éxito depende de la capacidad de cada miembro del equipo para contribuir a las metas corporativas. Son los empleados quienes, con sus competencias y dedicación, trazan el camino hacia la excelencia operativa y su ventaja competitiva (Torres, 2023).

Procesos del Talento Humano

Proceso de Admisión

El diseño del proceso de admisión de personal debería contemplar las siguientes fases para una implementación exitosa:

- Reclutamiento: Actividades como publicación de ofertas laborales en diferentes canales para dar a conocer vacantes y motivar postulaciones.
- Selección: Incluye evaluación de hojas de vida, pruebas técnicas y psicométricas, entrevistas iniciales y de profundización, verificación de referencias laborales.
- Vinculación: Comprende la etapa previa a la contratación mediante pruebas médicas ocupacionales, firma de contratos y documentos contractuales.
- Inducción: Socialización del nuevo colaborador a la cultura, procesos, normas, políticas y tecnologías de la empresa (Alles, 2015).

Proceso de aplicación de personas

Según Chiavenato (2009), este es el segundo proceso básico en la administración de recursos humanos. Son los procesos en los cuales se planifica las actividades que los empleados llevarán a cabo en la empresa, y que buscan guiar y apoyar su rendimiento. Este proceso abarca el diseño organizacional y de puestos, así como el análisis y la descripción de estos. Además, incluyen la asignación de personal y la evaluación de su desempeño.

El diseño de puestos implica determinar las tareas, responsabilidades y demás parámetros de cada puesto de trabajo. Se busca crear roles que sean claros y que maximicen la eficiencia y la satisfacción laboral. Mediante su análisis se identifica las habilidades, competencias y experiencias necesarias para cada puesto. Luego, se elabora una descripción que incluye las tareas específicas, las condiciones de trabajo y los requisitos del puesto. Este proceso garantiza que las personas adecuadas sean seleccionadas para los roles correctos.

Finalmente, la evaluación del desempeño mide y valora el rendimiento de los empleados. Este proceso permite identificar áreas de mejora, ofrecer retroalimentación constructiva y reconocer los logros y contribuciones de los empleados.

Proceso de compensación laboral

El proceso de compensación procura retribuir justamente el aporte de cada colaborador, mejorando su satisfacción y motivación para el logro de objetivos compartidos. Además, cumple diversos propósitos en las organizaciones como:

- Motivación y compromiso del personal: Una compensación justa y competitiva impulsa mayores niveles de motivación intrínseca y dedicación de los colaboradores.
- Retención de talento valioso: Permite a las empresas mantener a los empleados clave mediante paquetes retributivos que desincentiven su movilidad laboral.
- Equidad retributiva: El establecimiento de criterios objetivos de evaluación de cargos ayuda a lograr compensaciones equitativas internas y externas.
- Satisfacción laboral: Un adecuado sistema de remuneraciones incide de forma positiva en el bienestar y clima organizacional.
- Competitividad: Políticas alineadas al mercado posibilitan atraer individuos calificados que soporten la ventaja competitiva (Dota & Maribel, 2015).

Salario mínimo sectorial

En Ecuador, constituye una remuneración establecida en función del rol o puesto desempeñado por el trabajador dentro de alguna de las 22 actividades económicas específicas reconocidas. Los empleados que pertenecen a estos sectores perciben una remuneración superior al salario básico general debido a que sus funciones requieren de conocimientos técnicos especializados (Primicias, 2021).

El ministerio de trabajo del Ecuador ha establecido los niveles de remuneración mínimos tomando como referencia el salario básico unificado de \$460 (Jezi, 2024). En virtud a esta disposición, las empresas pertenecientes a estos sectores deberán ajustar los salarios y remuneraciones a su personal, aplicando el incremento porcentual establecidos sobre los montos de los sueldos previamente definidos.

Salario digno

El salario digno es un nivel salarial que cubre las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias para alcanzar un nivel de vida digno (Masterson, 2024).

Su diferencia con los salarios mínimos sectoriales es principalmente a que suelen ser más altos, teniendo en cuenta que los salarios dignos son voluntarios mientras que los mínimos son obligatorios por la ley. La creciente implementación de este salario se da principalmente por la necesidad de atraer y retener talento, por el incremento de la inflación y costo de vida.

Valoración por puntos

El método de valoración por puntos es una técnica cuantitativa ampliamente utilizada para evaluar y clasificar puestos de trabajo de manera objetiva y sistemática. Este método implica la identificación de factores clave comunes a los puestos (como habilidades, responsabilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo), la asignación de niveles o grados a cada factor, y la distribución de puntos a estos niveles.

Cada puesto se evalúa asignándole un nivel en cada factor y sumando los puntos correspondientes, lo que resulta en una puntuación total que permite comparar y clasificar los puestos. Esta técnica ofrece flexibilidad y objetividad, permitiendo la comparación de puestos muy diferentes entre sí. Aunque requiere un trabajo inicial considerable para establecer los factores y niveles adecuados, proporciona una base sólida para la estructuración salarial y la gestión de recursos humanos (Bonilla, Salinas, &Cavero, 2019).

Gestión por Competencias

La gestión por competencias en las empresas debe enfocarse en el desarrollo de aspectos específicos relacionados con la conducta, las habilidades, y el conocimiento, además de otras destrezas que los empleados deben poseer y mejorar. Estas conductas son observables y medibles en el entorno empresarial en términos de efectividad y eficiencia productiva. Este enfoque se basa en un proceso eficiente de diagnóstico ocupacional de los puestos de trabajo, la definición clara de los perfiles de cargo y la implementación de un plan innovador de capacitación y entrenamiento (Ramírez, 2023).

Modelo de competencias

Según Alles (2015), el modelo de competencias es un grupo de procedimientos relacionados con el personal que forma parte de la identidad de la empresa, y tiene el fin de orientarlo hacia las metas organizacionales. Este esquema de aptitudes facilita la elección, valoración y crecimiento de los colaboradores respecto a las capacidades requeridas para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Para este modelo, es preciso utilizar la definición de *competencia* que propone Martha Alles “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que

generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo". Mediante este esquema se pueden distinguir dos tipos de competencias: transversales y específicas.

Competencias transversales o soft skills

Las competencias transversales abarcan las disposiciones interpersonales, afectivas, de solución de problemas y conductuales. La UNESCO define las habilidades blandas (también llamadas capacidades no cognitivas) como "esquemas de pensamiento, emociones y conductas" que están influenciados por el entorno social y pueden cultivarse a lo largo de la vida para generar beneficios.

Las competencias transversales pueden incluir características de la personalidad, posturas y motivaciones, siendo cruciales para la empleabilidad y la capacidad de adaptación de las personas en la sociedad (Barañano, 2022).

Competencias técnicas o específicas

Las competencias técnicas o especializadas son aquellas que se obtienen a través de una formación, son claramente identificables y son propias de una posición laboral específica. Estas aptitudes pueden ser evaluadas y cuantificadas de manera objetiva, lo que permite valorar su progreso y desarrollo (Barañano, 2022).

Escala Likert

La escala de Likert es un instrumento de medición ampliamente utilizado en investigación de mercados y estudios sociales. Se caracteriza por su simplicidad tanto en su diseño como en su aplicación. Esta escala permite emplear enunciados que no necesariamente están directamente relacionados con la expresión de una opinión, lo que la hace versátil. Su principal utilidad radica en la medición y el entendimiento del nivel de aceptación o rechazo de un individuo o encuestado frente a una declaración, ya sea esta positiva o negativa.

Una de sus principales ventajas es que proporciona una gradación de las opiniones de los encuestados, permitiendo capturar matices en las actitudes y percepciones. Además, su formato la hace muy accesible para los participantes, facilitando la obtención de respuestas.

Sin embargo, es importante señalar que existen investigaciones científicas que han identificado ciertos sesgos en esta escala. Por ejemplo, se ha observado una tendencia a que las respuestas positivas superen en número a las negativas. Asimismo, algunos estudios sugieren que los encuestados tienden a seleccionar la opción "de acuerdo" con mayor

frecuencia, posiblemente porque requiere menor esfuerzo cognitivo al responder el cuestionario.

Otra limitación de la escala de Likert es la dificultad para establecer con exactitud la cantidad de respuestas positivas y negativas, lo que puede complicar el análisis de los datos en ciertos contextos.

A pesar de estas consideraciones, la escala de Likert sigue siendo una herramienta valiosa y ampliamente utilizada en la investigación, gracias a su facilidad de uso y a la riqueza de información que puede proporcionar sobre las actitudes y opiniones de los encuestados (Vásquez Luna, s.f.).

Metodología STAR

El método STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) es un enfoque de evaluación de competencias estructurado que utiliza preguntas sobre comportamientos específicos. Desarrollado por Warren Bradshaw y Charles Greer en 1984, sigue siendo relevante en la actualidad. Se emplea principalmente en la evaluación de candidatos a puestos de trabajo, analizando sus experiencias previas y cómo han aplicado sus habilidades en situaciones reales. Este método se basa en cuatro elementos fundamentales

- Situación: Se pide al candidato que describa escenarios o retos concretos de sus experiencias laborales anteriores.
- Tarea: El candidato debe explicar la responsabilidad o el objetivo que tenía en dicha situación.
- Acción: Se solicita al candidato que detalle las medidas que tomó para abordar la situación o cumplir con la tarea.
- Resultado: Por último, el candidato debe exponer el desenlace de sus acciones.

La popularidad del método STAR entre los profesionales de recursos humanos se debe principalmente a dos factores:

Primero, permite una comprensión más profunda de las capacidades de los candidatos dentro de un marco estructurado.

Segundo, se fundamenta en la teoría de la entrevista conductual, que postula que el comportamiento pasado de un individuo es el mejor predictor de su comportamiento futuro.

Por lo tanto, el historial laboral de un candidato se considera el indicador más fiable de su éxito potencial en un puesto.

En la aplicación del método STAR, se plantea una pregunta o serie de preguntas siguiendo la secuencia Situación, Tarea, Acción y Resultados para evaluar una competencia laboral específica del candidato. Es crucial mantener este orden para poder analizar la respuesta por etapas posteriormente (Pérez Orozco, 2021).

Capítulo I: Diagnóstico Situacional Interno

1.1. La empresa

1.1.1. Acerca de la empresa

Galvánica Cía. Ltda. es una empresa especializada en suministro de estructuras metálicas galvanizadas en caliente, torres de transmisión, estructuras para subestaciones y herrajería eléctrica para tendido de alta y media tensión. Actualmente cuenta con certificaciones de calidad, ambiente, y diseño de productos, NTE INEN. Con más de 35 años de experiencia ha colaborado y brindado productos innovadores a varias de las compañías más importantes de la región y empresas públicas del país.

1.1.2. Filosofía Empresarial

- Misión

Somos una compañía orientada a servir con calidad y puntualidad, produciendo herrajes y estructuras galvanizadas al caliente, aplicando estándares y mejores prácticas, con un equipo profesional, motivado y capacitado, garantizando nuestra responsabilidad social y ambiental.

- Visión

Ser una empresa con altos estándares de calidad e innovación constante, convirtiéndonos en líderes en la fabricación de herrajes y estructuras galvanizadas al caliente, con alta presencia en todo el país.

- Valores y Principios empresariales

- Honestidad y Transparencia: manejamos todos nuestros procesos organizacionales con ética, brindando un ambiente de convivencia y desarrollo profesional, organizado y confiable.
- Responsabilidad: Estamos comprometidos con nuestras funciones organizacionales y el desarrollo humano y profesional de nuestros empleados.
- Constancia: Trabajamos con firmeza y perseverancia en procesos de mejora continua.

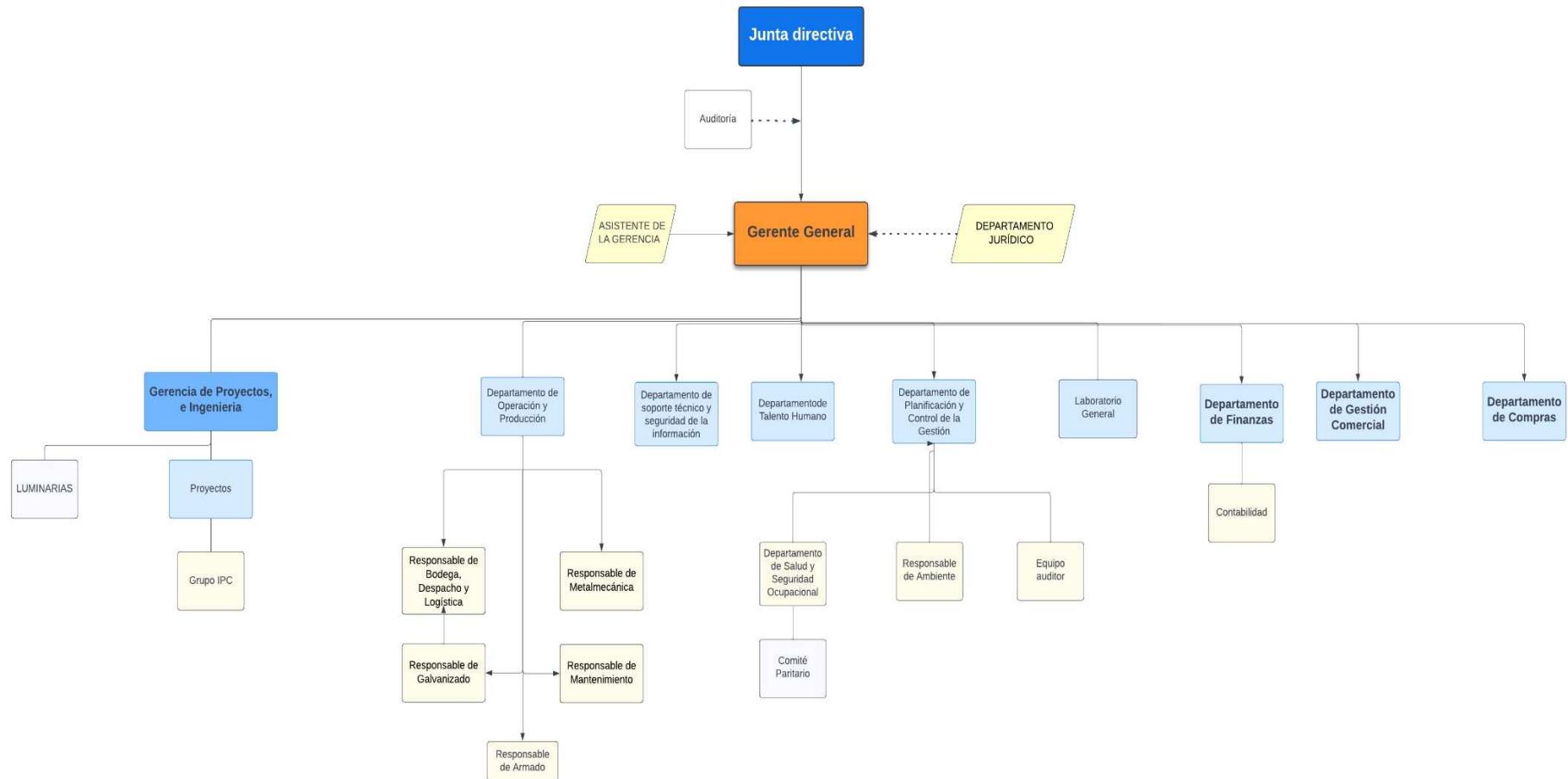
- Calidad. Ofrecemos a nuestros clientes y partes interesadas, productos y servicios, los cuales satisfacen sus requerimientos de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales.

1.1.3. Organigrama

Es una estructura organizacional de tipo matricial, la cual se basa en un sistema de mandos múltiples. Bajo esta estructura, cada persona dentro de la empresa pertenece a una línea de mando vertical en la cual el personal está adscrito a una división o departamento según la función que realice y a una línea de mando horizontal en la cual forma un equipo integrado por personas de diferentes divisiones o departamentos con el fin de dedicarse a determinado proyecto, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1

1. Organigrama de Galvánica Cía. Ltda.



Nota. Elaboración propia.

Analizando el organigrama desde una perspectiva de gestión por competencias se puede identificar las siguientes características.

Se define claramente los distintos roles y jerarquías laborales dentro de la estructura, lo cual permite establecer perfiles por puestos de trabajo. La distribución de roles y áreas de especialización facilita la identificación de competencias requeridas para cada función. Además, la organización matricial para gestión de proyectos promueve el desarrollo de competencias transversales como trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.

No obstante, también se puede observar áreas de mejora como incorporación de mecanismos y programas de formación continua enfocados en brechas de competencias detectadas. Se puede considerar un proceso de evaluación de desempeño centrado en el modelo de competencias.

1.2. Diagnóstico de la situación actual

Actualmente la empresa Galvánica Cía. Ltda. cuenta con ciertos procesos e instrumentos de gestión de talento humano vigentes en el GTH-MAN-001 “Manual de gestión de talento humano”, como:

1.2.1. Descripción de los procesos vigentes

Admisión del personal

Creada la necesidad de ingreso de personal, el área interesada debe diligenciar el formato GTH-FOR-003 “Solicitud de personal” al departamento de talento humano.

De acuerdo al punto 5.1.1 *Mano de Obra no Calificada* del manual GTH-MAN-001, especifica que los candidatos deben ceñirse a lo estipulado en el manual de funciones.

En relación al reclutamiento del personal, se cuenta con elementos incipientes como la verificación de datos del solicitante, entrevista, y documentación del personal.

El proceso de vinculación e inducción inicial no se encuentra definido de manera estructurada, pero cuenta con la realización de documentación legal como contratos y afiliaciones.

Evaluación de desempeño

Para este proceso se debe utilizar el formato GTH-FOR-013 “Evaluación de desempeño”. La evaluación se realiza bajo modalidad de 90 grados. No se tienen establecidos métodos de evaluación por competencias.

Compensación del personal

Actualmente, no existen procedimientos establecidos para este proceso.

1.2.2. Instrumentos, herramientas y formatos utilizados

Actualmente, la empresa cuenta con algunos manuales y formatos que se utilizan para ciertos procesos, los cuales se detalla a continuación:

Tabla 1

1. Formatos actuales de la empresa

Código control de	Nomb re	Tipo de document	Documento	Fecha	Páginas
GTH-FOR-001	Solicitud De Permiso Personal	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	2
GTH-FOR-002	Solicitud De Vacaciones	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1
GTH-FOR-003	Solicitud De Personal	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1
GTH-FOR-004	Documentos De Ingreso A La Empresa	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	2
GTH-FOR-005	Control De Inducción	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1
GTH-FOR-006	Dotación De Uniformes	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1
GTH-FOR-007	Entrega Inicial Uniformes Y Equipos De	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1
GTH-FOR-008	Reposición Uniforme De Trabajo	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1
GTH-FOR-009	Reposición Uniforme Equipos De Seguridad	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1
GTH-FOR-010	Registro De Investigación Accidentes De Trabajo	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1
GTH-FOR-011	Cronograma De Capacitaciones	FORMATO	INTERNO	02/01/2019	1
GTH-FOR-012	Solicitud De Equipos De Protección	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1

GTH-FOR-013	Matriz De Elementos De Protección Personal	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1
GTH-FOR-014	Paz Y Salvo Del Trabajador	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1
GTH-FOR-015	Solicitud De Préstamo	FORMATO	INTERNO	01/10/2018	1
GTH-FOR-016	Organigrama Galvánica Cía. Ltda.	FORMATO	INTERNO	22/10/2021	2
GTH-FOR-017	Matriz De Cargos	FORMATO	INTERNO	17/12/2021	2
GTH-FOR-018	Eficacia De Capacitaciones	FORMATO	INTERNO	15/12/2021	2
GTH-MAN-001	Manual De Gestión De Talento Humano	MANUAL	INTERNO	10/07/2023	1 7
GTH-MAN-002	Manual De Funciones	MANUAL	INTERNO	25/10/2021	
GTH-MAN-003	Manual De Ética	MANUAL	INTERNO	01/10/2018	1 1
GTH-REG-001	Registro de asistencia a	REGISTRO	INTERNO	02/01/2018	2
GTH-REG-002	Registro de asistencia a	REGISTRO	INTERNO	02/01/2018	2
GTH-REG-003	Reposición de uniforme	REGISTRO	INTERNO	02/01/2018	1
GTH-REG-004	Reposición equipos de seguridad	REGISTRO	INTERNO	02/01/2018	1

1.2.3. Actores involucrados y sus responsabilidades

Galvánica Cía. Ltda. actualmente se posiciona como una empresa dinámica en constante crecimiento dentro de su giro de negocio, lo que la ubica en una etapa de consolidación y fortalecimiento organizacional.

Si bien por su tamaño aún se categoriza como una mediana empresa, manteniendo operaciones a escala humana, su ritmo sostenido de crecimiento en los últimos años ha requerido incorporar nuevas áreas y funciones para dar respuesta a las crecientes demandas del negocio, entre estas el área de talento humano. Esto ha llevado que, transitoriamente (y dada la etapa actual de desarrollo) en algunas de las áreas y departamentos, incluyendo talento humano, solo existe un responsable por cada cargo. Con esta situación latente, esta

propuesta logrará la constitución del equipo técnico necesario para una gestión más robusta y especializada a futuro, acorde a la visión de mejoramiento continuo que distingue a la organización.

1.2.4. Fortalezas y buenas prácticas identificadas

Mediante el análisis del manual GTH-MAN-001 de la empresa Galvánica Cía. Ltda. se pueden identificar ciertas fortalezas y buenas prácticas en relación a la gestión de personas.

En primera instancia el manual implementa procesos y herramientas de gestión que permiten abordar la administración del talento humano en la organización. Establece procedimientos para cada etapa del ciclo laboral como: reclutamiento, inducción, evaluación de desempeño y capacitación del personal. Asimismo, otorga un marco de referencia generalizado que favorece el cumplimiento de los objetivos estratégicos vinculados a la gestión del talento humano.

Otra fortaleza identificada es que el manual implementa controles y registros sistematizados de la información relacionados al recurso humano. Contar con datos exactos y actualizados facilita el seguimiento y monitoreo continuo, así como la toma de decisiones fundamentadas.

Así mismo se observa que los procedimientos consideran el cumplimiento de la normativa laboral. Esto asegura dar un trato adecuado y que los beneficios que reciben las personas estén acorde a la ley.

1.2.5. Áreas de oportunidad y problemáticas encontradas

A pesar de las buenas prácticas identificadas en el “Manual de gestión de talento humano”, también se logran identificar algunas áreas de oportunidad de mejora que podrían fortalecer esta gestión.

Si bien los procesos se implementan de forma integral, un punto que podría optimizarse es la gestión por competencias. Este enfoque moderno permite direccionar mejores prácticas para áreas clave como la selección y evaluación. La definición de competencias requeridas para cada puesto, facilitará la alineación del talento con los objetivos estratégicos. Asimismo, el modelo de competencias permitirá potenciar el desempeño mediante el cierre de brechas.

Una de las problemáticas identificadas en el análisis del manual es que algunos procesos carecen de parámetros claros y objetivos. Específicamente, no se evidencian criterios precisos para la definición de competencias técnicas y conductuales. La falta de información,

indicadores o matrices que soporten técnicamente dichas prácticas podría generar cierta subjetividad al momento de su implementación.

Contar con estas herramientas permitiría realizar una gestión más objetiva, transparente y alineada con los estándares de los puestos de trabajo, permitiendo la toma de decisiones conscientes y la medición cuantitativa de los resultados.

Otros aspectos a destacar son: el aprovechamiento de tecnologías, la incorporación de enfoques de bienestar y el reconocimiento del mérito, permiten fortalecer la gestión integrando elementos técnicos desde un enfoque más actualizado.

Capítulo II: Diseño del proceso de admisión del personal

2.1. Definición de las fases del proceso de reclutamiento, selección y vinculación

Una vez conocido el contexto general del sistema de gestión de personas de Galvánica Cía. Ltda., es importante adentrarse a detalle en el proceso de admisión que lo compone actualmente.

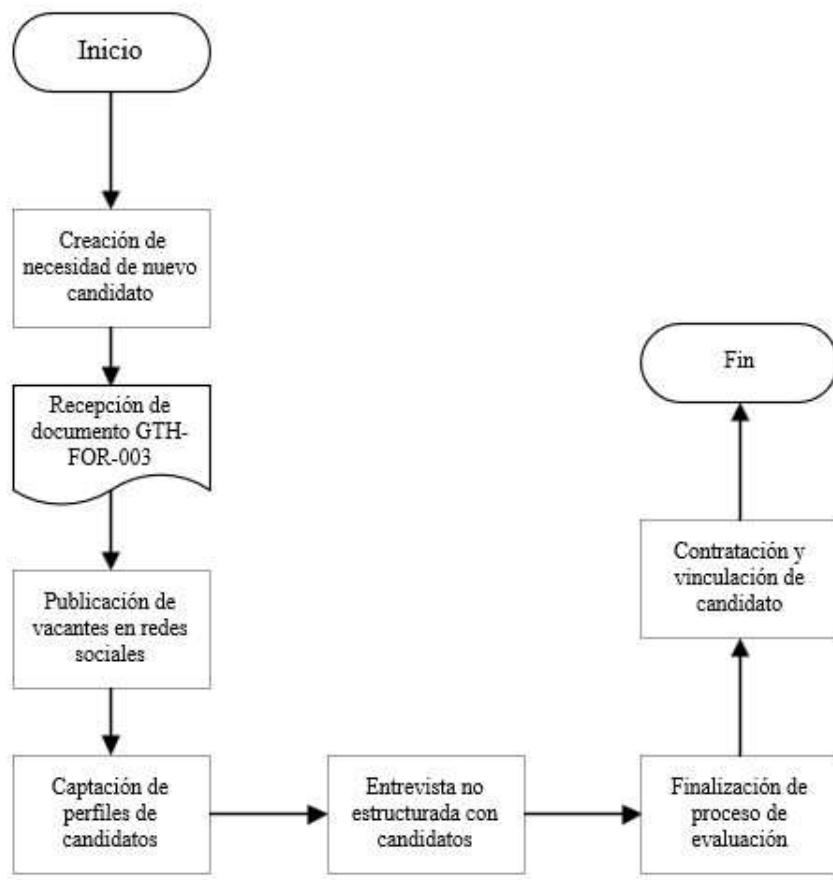
Comenzando con el proceso de reclutamiento y selección, es posible definir claramente las etapas que lo conforman de manera secuencial:

- Se crea la necesidad de un nuevo candidato. El área usuaria hace la solicitud formal al departamento de talento humano mediante el formato GTH-FOR-003, describiendo los requerimientos del puesto.
- Se publican las vacantes mediante redes sociales y se reciben los perfiles de posibles candidatos para la captación de talento.
- Se seleccionan los perfiles de acuerdo a su necesidad de cargo teniendo como prioridad la cercanía geográfica de los postulantes.
- Una vez seleccionados los candidatos que mejor se ajustan al perfil en términos de experiencia y ubicación geográfica, se procede a realizar la entrevista presencial de tipo no estructurada. En esta se detallan los aspectos de la empresa y las actividades a realizar.
- Una vez finalizado satisfactoriamente todo el proceso de evaluación que incluye entrevistas, se procede a la última etapa de contratación.

En cuanto al proceso de vinculación e inducción

- Luego del proceso de selección, se procede a firmar el contrato de trabajo y se realizan los trámites de afiliación en la plataforma SUT e IESS.
- En cuanto a la inducción, se utiliza el GTH-FOR-005 “Control de inducción”, en el cual se explica brevemente y de manera generalizada sobre la empresa y las funciones del cargo, temas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente.

Mediante un diagrama de flujo se puede representar de forma gráfica las diferentes etapas por las que atraviesa el proceso de admisión del personal de manera clara y secuencial.

Figura 2**2. Proceso actual de admisión**

Nota. *Elaboración propia.*

2.1.1. Etapas para el proceso de admisión

Según Alles (2015), el proceso de admisión por competencias proporciona a la empresa una mejor visión para escoger a la persona idónea para cada cargo, incorporando nuevos talentos. A grandes rasgos, este proceso comienza con la identificación de la necesidad de cubrir la vacante y se revisa el descriptivo del puesto para analizar el perfil requerido para decidir el tipo de búsqueda que se realizará. Al recibir las postulaciones, se revisan los antecedentes para concretar entrevistas y evaluaciones con los candidatos.

Con la información recolectada, se elaboran informes de las candidaturas para ser presentados a los responsables de los procesos, los cuales seleccionan al candidato final. Su siguiente paso es la negociación de la oferta, y la comunicación con los participantes. Para terminar, se realiza la vinculación e inducción del nuevo personal a la empresa.

Considerando a la inducción como un proceso formal que tiende a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas, y su unidad de trabajo, se puede establecer los siguientes pasos subyacentes al proceso de vinculación e inducción: afiliación a plataformas pertinentes y formalización de contrato mediante la entrega y firma de documentación laboral, presentación al equipo para la integración del nuevo colaborador, asignación del espacio de trabajo y entrega de recursos, capacitación sobre sus funciones, responsabilidades y herramientas, acompañamiento inicial con el mentor, bienvenida oficial; y evaluación del periodo de prueba con seguimiento del desempeño hasta la consolidación del nuevo empleado.

2.2. Estructuración de procesos

2.2.1. Descripción detallada de cada etapa

En cada uno de los pasos de este apartado se utilizarán la descripción de las actividades en donde se proponen paso a paso todo lo que se debe realizar en la etapa; se establecen las personas responsables que intervienen en el proceso; se dan los plazos en los que se establece una duración estimada de cada etapa; se adjuntan los insumos para cumplir desarrollar cada etapa y se determinan las salidas que muestran el cabal cumplimiento de todo el proceso.

2.2.1.1. Reclutamiento y Selección.

En esta primera etapa, se desarrollan las actividades que son necesarias para cubrir una nueva vacante en la empresa de manera adecuada.

1. Detección de necesidad de contratación.

Actividades:

- Detección de la vacante por renuncia, jubilación, crecimiento del puesto, u otra razón.
- Informe de motivo de salida y de la situación del área.
- Análisis de la carga laboral e identificación de la necesidad real de cubrir el puesto (Urgencia, tiempos, proyectos en curso, y necesidades del equipo).

Responsables: jefe directo del área.

Plazos: Solicitud en un plazo máximo de una semana.

Insumos: Información sobre salida de colaborador y situación del área mediante correo electrónico empresarial u otro medio empresarial.

Salidas: Aprobación de cubrir la vacante por parte del gerente general, con fecha límite.

2. Solicitud formal de cobertura para la vacante.

Actividades:

- El jefe de área completa el formato de solicitud interno GTH-FOR-003 y se debe enviar al medio oficial de comunicación al área de talento humano como adjunto al correo inicial de detección de necesidad de contratación.
 - Se describen funciones y requisitos del puesto a ocupar.

Responsables: jefe directo del área.

Plazos: La solicitud se debe presentar dentro de los 2 días hábiles posteriores a la detección de la vacante.

Insumos: Documentación soporte y/o requerimientos extra, GTH-FOR-003.

Salidas: GTH-FOR-003 debidamente completo.

- ### 3. Análisis y actualización del puesto.

Actividades:

- De no existir el puesto de trabajo solicitado, se debe crear el perfil de cargo mediante el formato GTH-FOR-019 “Profesiograma” conjuntamente con el gerente general y jefe de área. Este perfil se creará mediante las pautas establecidas en el Capítulo III del presente proyecto.
 - En caso de ser un puesto existente, el jefe directo revisa la descripción del puesto, e identifica posibles cambios en las funciones, responsabilidades, u otros aspectos.

Responsables: jefe de Área y/o Gerente General.

Plazos: Se realiza de forma simultánea con la solicitud de cobertura (4 días).

Insumos: Descriptivo del puesto, información actual del área, GTH-FOR-019.

Salidas: GTH-FOR-019 debidamente adaptado al puesto a cubrir.

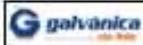
El formato GTH-FOR-019 "Profesiograma" busca documentar de manera integral y detallada todos los aspectos relevantes de un puesto de trabajo dentro de la organización. Permite identificar los siguientes aspectos clave:

1. Datos de identificación del puesto: Nombre del cargo, área, reemplazos, supervisiones, salario.
 2. Objetivo y funciones principales del rol.
 3. Requisitos y exigencias requeridas: escolaridad, habilidades, experiencia.
 4. Autoridad y responsabilidades asociadas al puesto.
 5. Esfuerzo físico y condiciones de trabajo que implica.
 6. Riesgos industriales de diversa índole: mecánicos, físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales y de accidentes mayores.

Al documentar estos aspectos de manera estandarizada, el profesiograma permite tener un referente oficial y detallado de las características del puesto. Además de facilitar el proceso de reclutamiento al conocer los requisitos y competencias que busca la organización.

Figura 3

3. GTH-FOR-019 Profesiograma

		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:		GTH-FOR-019
		PROFESIÓGRAMA	PÁGINA ... DE ...	
25-08-24	REV.1			
PROFESIÓGRAMA				
II. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación de la Caja				
Área:				
Reporta a:	Supervisa a:			
Responsable por (En su ausencia):				
Salario:				
III. OBJETIVO DEL CARGO				
IV. ACTIVACIONES				IMPOR TANCIA
				%
V. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO				
V.1 Nivel de conocimiento requerido:				
V.2 Habilidades, destrezas, adquiridas en el trabajo o necesarias:				
Técnicos:	Cumplimiento	Aptitud/edad	Cumplimiento	
	SI	NO		SI
				NO
V.3 Experiencia:				
V.4 Autoridad:				
VI. RESPONSABILIDADES				
VI.1 EQUIPO				
VI.1.1 Equipo fijo:				
VI.1.2 Presión diaria tiempo:				
VI.2 CONDICIONES DE TRABAJO				
VI.2.1 Ambiente:				
VI.2.2 Horario de trabajo:				
VI.2.3 Género de ocupante:				
VI.3 RIESGOS INDUSTRIALES				
VI.3.1 Fisicos:				
VI.3.2 Químicos:				
VI.3.3 Biológicos:				
VI.3.4 Ergonómicos:				
VI.3.5 Psicosociales:				
VI.3.6 Factores de Riesgo de Accidentes Mayores:				
VI.4 ASESORIA MEDICA SEGURODIA				
Apoyo /Orgánico	Condición requerida	Examen Físico	Examen: Ausente	
Salud General				
Aptitud a para aplicar actividad pedida				
Ejercicio				
Facilidad de moverse sobre el terreno				
Facilidad de moverse sobre en ambiente seco				
Facilidad de moverse sobre en ambiente húmedo				
Ejercicio de fuerza				
Ejercicio de resistencia				
Ejercicio de velocidad				
Coordinación fina				
Agilidad de manos				
Agilidad de pies				
Agilidad de torso				
Agilidad de cuello				
Flexibilidad				
Movilidad				
Atención				
Reacción ante la sorpresa				
VI.5 ACREDITADO POR:				

Nota. *Elaboración propia*

4. Definición de estrategia de reclutamiento.

Actividades:

- El departamento de talento humano revisa el personal actual de acuerdo al perfil requerido, en conjunto con jefe de área, determina la posibilidad de búsqueda interna.
- En caso de búsqueda externa, se definen las fuentes y canales formales de reclutamiento externo como el sitio web de la empresa, Linkedin, Multitabajos, etc., o canales informales como recomendaciones internas, Facebook, Telegram, etc.
- Una vez definidas las fuentes a usarse se debe completar el formato GTH-FOR-020 “Modelo gráfico de vacante laboral”, el cual presenta de manera atractiva la vacante.

Responsables: Departamento de Talento Humano y jefe del Área.

Plazos: Es recomendable realizar el proceso dentro de los 3 a 5 días hábiles.

Insumos: Información del personal, fuentes y canales definidos, GTH-FOR-019, GTH-FOR-020.

Salidas: Definición del canal de búsqueda, medios a utilizar, modelo gráfico de la vacante laboral.

El formato GTH-FOR-020 “Modelo gráfico de vacante laboral”, busca documentar y comunicar las características esenciales de una vacante laboral dentro de la organización. Los principales espacios que identifica son:

1. Datos de la vacante: Título del puesto, logo de la empresa.
2. Requisitos del candidato: Formación académica, conocimientos, experiencia, etc.
3. Condiciones del puesto: Ubicación, alguna característica especial del contrato.
4. Información de la empresa: Incluye un código QR para que los candidatos puedan conocer a la empresa y el sector donde se desenvuelve.
5. Instrucciones para aplicar: Procedimiento y documentación solicitada para interesados.

Este modelo permite comunicar la vacante de manera profesional, organizada, y visualmente atractiva. De esta manera, se estandariza en que se describen los puestos para mejorar los procesos de atracción, y facilita que los candidatos potenciales conozcan los aspectos clave de la vacante.

Figura 4

4.GTH-FOR-020 *Modelo gráfico de la vacante laboral*



Nota. *Elaboración propia*

5. Recepción y verificación de postulaciones.

Actividades:

- Se reciben las postulaciones de los candidatos mediante el medio de comunicación oficial empresarial.
- El encargado de talento humano selecciona a los candidatos que cumplan los requisitos fundamentales del perfil. Una vez que se cumple este paso se procede a asignar un código a cada candidato.

Responsables: Departamento de Talento Humano.

Plazos: Proceso continuo hasta fecha límite de recepción de postulaciones. Se recomienda un plazo de 1 a 2 semanas dependiendo de la necesidad de cobertura del cargo.

Insumos: Postulaciones impresas/digitales CV, certificados de estudios, demás documentos necesarios para validar la información.

Salidas: Base de datos de candidatos con verificación inicial de documentación.

6. Entrevistas y validación de competencias.

Para esta etapa se utilizará la metodología STAR.

Actividades:

- Se coordinan fechas y horarios de entrevista con el personal de talento humano, personal del área que requiere el candidato, y el candidato.
- Preparación del instructivo GTH-INS-001 “Guía de entrevista”.
- Conjuntamente con el jefe de área, se procede a realizar la entrevista al candidato. En el caso de que se requiera cubrir un cargo en el Área de Talento Humano, la entrevista se realizará en conjunto con el Gerente General.
- Se realiza el registro de las respuestas, anotando detalles clave. Se debe realizar sondeos y preguntas de seguimiento para obtener mayores detalles de las acciones y resultados.
- Se debe realizar la calificación inmediata luego de cada respuesta mediante escala Likert del 1 al 5 siendo 1 la menor puntuación y 5 la calificación máxima. Se debe responder el formato GTH-FOR-022 “Puntuación entrevista”, de manera conjunta.

Responsables: Departamento de Talento Humano, jefe de Área.

Plazos: Dentro de los 5 días posteriores a la apertura de la vacante.

Insumos: GHT-INS-001, GTH-FOR-022.

Salidas: Calificación y valoración técnica de cada candidato basada en demostraciones de su desempeño en función de las competencias clave.

El instructivo GTH-INS-001 “Guía de entrevista” es una guía estandarizada que sirve para establecer un proceso uniforme y estructurado para realizar entrevistas de selección del personal. Tiene como objetivo principal proporcionar instrucciones detalladas a seguir antes, durante y después de la entrevista estableciendo preguntas basadas en competencias mediante metodología STAR para evaluar de forma objetiva al candidato. Además, ayuda a mantener un registro documentado del proceso de entrevista para respaldo.

El formato GTH-FOR-022 “Puntuación entrevista” sirve para evaluar y calificar de manera estructurada el desempeño de los candidatos durante la entrevista. Este formato registra las respuestas y puntajes obtenidos por los candidatos durante la entrevista y a su vez evalúa el lenguaje no verbal. También compara de manera objetiva el desempeño de los distintos candidatos, facilitando la toma de decisiones al momento de seleccionar al candidato más idóneo.

Figura 5

5. GTH-FOR-022 Puntuación entrevista

		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD										GTH-FOR-022			
		Puntuación entrevista													
		5-may-24	REV.1	PÁGINA 1 DE 1											
Puntuación entrevista															
Fecha:															
Cargo al que aplica:															
Entrevistadores:															
Código del candidato:	Candidato 1				Candidato 2				Candidato 3				Observación		
Nombre del candidato:	Candidato 1				Candidato 2				Candidato 3						
Competencia 1: (Prioridad)															
Situación planteada:															
Respuesta del candidato:															
Puntuación:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Competencia 2:															
Situación planteada:															
Respuesta del candidato:															
Puntuación:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Competencia 3:															
Situación planteada:															
Respuesta del candidato:															
Puntuación:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
PAUTA DE OBSERVACIÓN CONDUCTUAL															
INTELECTUAL - COGNITIVO															
Pertinencia de las respuestas	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO
Lenguaje apropiado	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO
Capacidad autocrítica	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO
RACIONAL															
Contacto visual	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO
Cooperación	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO
Puntualidad	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO
Presentación	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO
Confianza	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO
EMOCIONAL															
Tranquilidad	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO
Disposición a cambio	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO
Sentido del humor	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO	MA	A	PA	IA	NO

Firma

Entrevistador 1

Entrevistador 2

Adriana Carolina Bernal Alvarez

Nota. *Elaboración propia*

7. Valoración y selección de candidatos.

Actividades:

- Selección de los mejores perfiles según los resultados de la entrevista.
- Elaboración de informes detallados sobre candidatos finalistas mediante formato GTH-FOR-023 “Informe candidatos finalistas”.
- Se procede a realizar verificación de referencias y datos según corresponda.
- Se debe presentar el documento GTH-FOR-023 ante áreas cliente internas (gerente general, jefe de área, etc.). Posteriormente, el gerente general seleccionará el candidato idóneo.

Responsables: Departamento de Talento Humano, Gerente General

Plazos: Dentro de los 5 días posteriores a la entrevista.

Insumos: GTH-FOR-023, CV físicos o digitales de los candidatos.

Salidas: Informe detallado de los finalistas, retroalimentación interna, selección y propuesta de incorporación por parte de la empresa.

El formato GTH-FOR-023 “Informe candidatos finalistas” se utiliza para elaborar un informe detallado sobre los candidatos finalistas que han avanzado a las últimas etapas del proceso de selección. Su función principal es documentar de manera organizada toda la información relevante sobre los candidatos más calificados, a fin de facilitar la toma de decisión final de contratación.

Al condensar toda la información valiosa en un solo documento, se tiene una visión integral y comparativa del perfil de los finalistas, lo que facilita el análisis objetivo y la selección del candidato más idóneo.

Figura 6

6. GTH-FOR-023 Informe candidatos finalistas

 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD INFORME CANDIDATOS FINALISTAS 07-MAY-24 REV.1 PÁGINA 1 DE 1	GTH-FOR-023																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Fecha:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cargo a cubrir:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Área solicitante:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Metodología usada:</td> <td></td> </tr> </table>		Fecha:		Cargo a cubrir:		Área solicitante:		Metodología usada:											
Fecha:																			
Cargo a cubrir:																			
Área solicitante:																			
Metodología usada:																			
Datos del candidato finalista																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Nombre completo:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Formación académica:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencia laboral relevante:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resumen de evaluación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Competencias evaluadas:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resultado preguntas STAR</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calificaciones obtenidas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Información adicional de interés (expectativas salariales, disponibilidad para incorporación, comentarios destacables, etc.)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recomendación final</td> <td></td> </tr> </table>		Nombre completo:		Formación académica:		Experiencia laboral relevante:		Resumen de evaluación		Competencias evaluadas:		Resultado preguntas STAR		Calificaciones obtenidas		Información adicional de interés (expectativas salariales, disponibilidad para incorporación, comentarios destacables, etc.)		Recomendación final	
Nombre completo:																			
Formación académica:																			
Experiencia laboral relevante:																			
Resumen de evaluación																			
Competencias evaluadas:																			
Resultado preguntas STAR																			
Calificaciones obtenidas																			
Información adicional de interés (expectativas salariales, disponibilidad para incorporación, comentarios destacables, etc.)																			
Recomendación final																			
Firma																			
<hr/> Entrevistador 1	<hr/> Entrevistador 2																		

Nota. *Elaboración propia*

8. Negociación y presentación de la oferta.

Actividades:

- Informe y negociación con el seleccionado los términos de la vinculación. En caso de que el candidato acepte la oferta, se debe emitir la oferta de ingreso mediante el instructivo GTH-INS-002 “Plantilla de oferta”.
- Se debe comunicar mediante el canal inicial a los demás postulantes sobre el cierre del proceso.

Responsables: Responsable de Talento Humano.

Plazos: Dentro de los 4 días posteriores a la elección del candidato.

Insumos: GTH-INS-002.

Salidas: Oferta de ingreso con términos acordados, comunicaciones con los postulantes no seleccionados, incorporación del nuevo candidato.

El instructivo GTH-INS-002 “Plantilla de oferta” contiene los elementos esenciales que debe incluir una oferta laboral formal: detalles del puesto y remuneración ofrecida, beneficios adicionales, tipo de contrato, jornada laboral, fecha de incorporación, proceso de inducción y documentación solicitada. Además, se solicita la confirmación expresa del candidato, ya sea aceptando o declinando la oferta, dentro de un plazo establecido.

De esta manera, la empresa cuenta con un registro documentado del vínculo laboral que se establece, junto con las condiciones pactadas por ambas partes. Esto brinda mayor formalidad, transparencia y base para futuras referencias en caso de requerirse.

2.2.1.2. Vinculación e Inducción.

1. Vinculación formal.

Actividades:

- Entrega y explicación de la documentación legal y laboral, como política de privacidad de datos, reglamento de higiene y seguridad, reglamento interno, etc.
- Firma del contrato, documentación legal y laboral, y demás documentos requeridos.
- Afiliación a plataformas públicas como IESS, SUT, etc.
- Tramitación de credenciales, registro dactilar, carnet, y otros elementos de identificación, así como la creación de su perfil en el sistema CRM de la empresa.

Responsables: Responsable de Talento Humano.

Plazos: Primera semana de ingreso del nuevo colaborador.

Insumos: Documentación legal y laboral, credenciales de acceso.

Salidas: Contrato y documentos suscritos, afiliaciones registradas, expediente personal activado.

2. Inducción y capacitación funcional.

Actividades:

- Presentación del nuevo candidato al equipo, así como la publicación de anuncio interno de la nueva incorporación.
- Explicación del organigrama, dependencias y sistemas de gestión utilizados. Luego de explicar verbalmente el GTH-FOR-019, el colaborador debe firmar su recibimiento para proceder con la inducción sobre funciones, responsabilidades y metas del cargo.
- Asignación del puesto de trabajo, uniforme y/o equipo de protección personal (EPP) y demás recursos necesarios. Además, el entrenamiento del uso de herramientas, sistemas y procesos. Se debe entregar formato GTH-FOR-025 "Presentación de la empresa".
- Resolución de dudas e indicación de medios de consulta.
- Luego se procede a enviar un correo en donde se incluya todo lo expuesto anteriormente. Se debe llenar el formato GTH-FOR-005 una vez finalizada la inducción.

Responsables: jefe Directo, Área de Talento Humano.

Plazos: Durante las 2 primeras semanas.

Insumos: GTH-FOR-025, GTH-FOR-005, GTH-FOR-019.

Salidas: Aprendizaje funcional para un desempeño autónomo, integración fluida.

El formato GTH-FOR-025 "Presentación de empresa", es un video que serviría principalmente como una herramienta de presentación y promoción de la empresa Galvánica Cía. Ltda. Las principales utilidades del video serían presentar a la empresa de manera atractiva a los nuevos colaboradores, transmitiendo información clave como la trayectoria, experiencia, certificaciones y capacidades.

3. Evaluación y mejora continua.

Actividades:

- Aplicación de encuesta de satisfacción del proceso de contratación e inducción al colaborador nuevo mediante formato GTH-FOR-026 "Satisfacción del proceso de ingreso".
- Analizar resultados e identificar puntos de mejora del proceso. Se definen las acciones preventivas y correctivas.

Responsables: Departamento de Talento Humano.

Plazos: De forma periódica una vez finalizada la etapa de inducción.

Insumos: GTH-FOR-026

Salidas: Retroalimentación de la experiencia para optimizar el proceso.

El formulario GTH-FOR-026 tiene como fin recopilar la retroalimentación de nuevos colaboradores respecto a su proceso de incorporación enfocándose en brindar una experiencia de ingreso más fluida y óptima.

4. Seguimiento con el mentor

Actividades:

- Asignación del mentor interno y establecimiento de reuniones periódicas de seguimiento para la comunicación de avances y logros alcanzados.
- Resolución de dudas, identificación de necesidades de entrenamiento, y retroalimentación del desempeño y la integración mediante formato GTH-FOR-027 “Seguimiento de integración”.

Responsables: Mentor asignado, jefe directo, Departamento de Talento Humano.

Plazos: Durante el periodo de prueba.

Insumos: GTH-FOR-027

Salidas: Adaptación exitosa del puesto e integración efectiva en el cargo.

El formato GTH-FOR-027 busca documentar formalmente el seguimiento periódico del proceso de integración e incorporación al puesto de los nuevos colaboradores ya que se identifican necesidades de desarrollo y se plasma u plan de acción conjunto. Así mismo, su llenado periódico genera un registro del progreso que puede servir como respaldo e insumo para evaluaciones posteriores.

Figura 7**7. GTH-FOR-027 Seguimiento de integración**

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			GTH-FOR-027	
	Seguimiento de Integración				
	12-may-24	REV.1	PÁGINA 1 DE 1		
Nombre:		Fecha:			
Cargo:		Area:			
Mentor asignado:					
Seguimiento del proceso de integración. Marque la opción que más se acerque a su percepción.					
POR PARTE DEL COLABORADOR					
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Observación
Conocimiento de funciones					
Dominio de herramientas					
Cumplimiento de metas					
Integración con el equipo					
Retroalimentación					
Aspectos a mejorar					
Aspectos a reforzar					
Plan de acción					
Actividades planeadas:					
Plazo:		Responsables:			
Comentarios adicionales:					
POR PARTE DEL MENTOR/ COACH					
Indicadores de seguimiento:					
	Numerador	Denominador			Observación
Índice de errores/re-trabajo:					
Tiempos de respuesta:					
Habilidades destacadas:					
Áreas de oportunidad:					
Comentarios adicionales:					
Firma					
Mentor					Colaborador

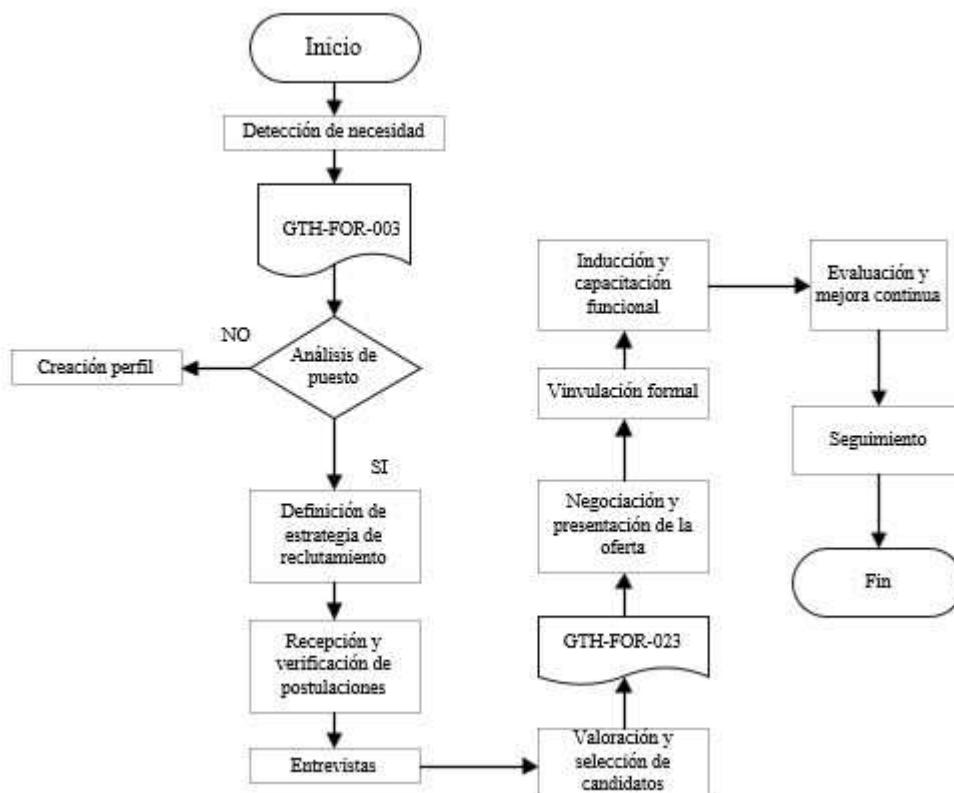
Nota. *Elaboración propia*

2.3. Diagrama de flujo del proceso sugerido

El siguiente diagrama de flujo muestra de forma condensada el proceso de admisión para un claro entendimiento de los pasos a seguir.

Figura 8

8. Diagrama de flujo del proceso sugerido



Nota. *Elaboración propia*

2.4. Cronograma del proceso de admisión del personal

El formato GTH-FOR-021 "Cronograma admisión del personal" detalla todas las actividades y plazos máximos involucrados en el proceso completo de admisión de nuevo personal en Galvánica Cía. Su objetivo principal es servir como herramienta de planificación y seguimiento para la incorporación efectiva de nuevo talento.

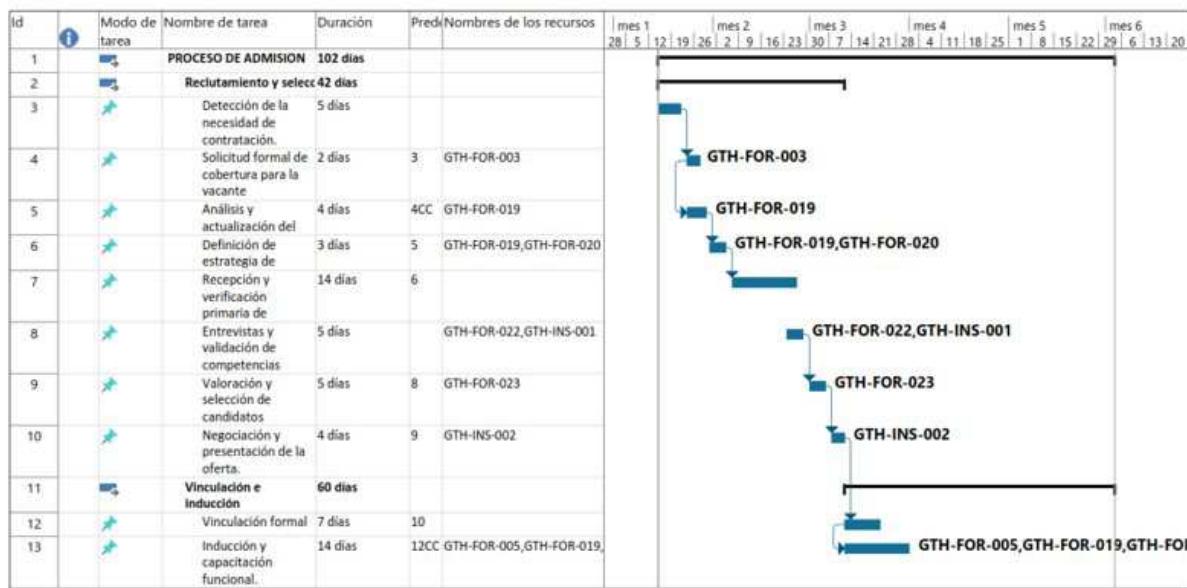
Las principales funciones del cronograma son:

1. Organizar de forma secuencial las tareas que conforman el proceso de admisión.
2. Establecer la duración estimada de cada actividad.
3. Asignar recursos necesarios (formatos, instructivos) para ejecutar adecuadamente cada tarea.
4. Servir como guía estándar de los pasos a seguir y los entregables requeridos en cada etapa.
5. Monitorear los avances reales con lo establecido para tomar acciones correctivas si existiesen atrasos.

- Identificar puntos críticos y cuellos de botella en el proceso para potenciales mejoras futuras.

Figura 9

9. Cronograma del proceso de admisión del personal



Nota. *Elaboración propia*

2.5. Desarrollo de indicadores para seguimiento del proceso sugerido

Para desarrollar indicadores que permitan el seguimiento del proceso de admisión del personal en la empresa Galvánica Cía. Ltda., es crucial establecer métricas que permitan evaluar su calidad. A continuación, se presentan algunos indicadores clave que pueden implementarse.

2.5.1. Indicadores de eficiencia

Los indicadores como el tiempo de cobertura de vacante (TCV) y la tasa de cumplimiento del proceso (TCP) ayudarán a identificar cuellos de botella y reducir el tiempo total necesario

para cubrir una vacante. Una disminución en el tiempo de contratación y una mejor eficiencia en el proceso pueden reducir los costos asociados con la búsqueda y selección del personal.

Tiempo de cobertura ce vacante (TCV).

Mide el tiempo total desde que se crea la necesidad de ingreso del personal hasta que el candidato seleccionado comienza a laborar.

Su objetivo es reducir el tiempo de cobertura de vacantes para minimizar el impacto del proceso.

Fórmula: Fecha de inicio del empleado – Fecha de solicitud del personal.

Tasa de cumplimiento del proceso (TCP).

Mide el porcentaje que los procesos de admisión se completan dentro del tiempo establecido.

Su objetivo es asegurar que la mayoría de los procesos de admisión se completen en los tiempos previstos.

$$\text{Fórmula: } \left(\frac{\text{Número de procesos cumplidos a tiempo}}{\text{Número total de procesos}} \right) * 100$$

2.5.2. Indicadores de efectividad

Tasa de aceptación de ofertas (TAO).

Permitirá evaluar y mejorar las estrategias de oferta, asegurando que los candidatos seleccionados acepten las propuestas de empleo.

$$\text{Fórmula: } \left(\frac{\text{Número de ofertas aceptadas}}{\text{Número de ofertas realizadas}} \right) * 100$$

2.5.3. Indicadores de calidad

Tiempo de retención de nuevos empleados (TRNE).

Permitirá monitorear la efectividad del proceso de admisión en términos de integrar y retener a los nuevos empleados, reduciendo la rotación y asegurando que el talento adecuado se mantenga en la empresa.

Mide el porcentaje de nuevos empleados que permanecen en la empresa después de un periodo específico. Ejemplo: 4 meses.

$$\text{Fórmula: } \left(\frac{\text{Número de nuevos empleados retenidos}}{\text{Número de nuevos empleados contratados}} \right) * 100$$

2.5.4. Indicadores de proceso

Tasa de finalización de etapas (TFE).

Permitirá identificar en qué etapa del proceso de admisión los candidatos tienden a abandonar, facilitando la implementación de mejoras específicas para reducir la deserción. Para este indicador será necesario utilizar el formato GTH-FOR-027.

$$\text{Fórmula: } \left(\frac{\text{Número de candidatos que completan una etapa}}{\text{Número total de candidatos en esa etapa}} \right) * 100$$

Tasa de adecuación al perfil (TAP).

Ayudará a evaluar la precisión de los perfiles de los candidatos y la efectividad del proceso de selección, asegurando que los candidatos cumplan con los requisitos del cargo.

Su objetivo es mejorar la precisión de los perfiles y el proceso de selección.

$$\text{Fórmula: } \left(\frac{\text{Número de candidatos adecuados}}{\text{Número total de candidatos evaluados}} \right) * 100$$

La implementación de estos indicadores permitirá que la empresa mejore la eficiencia y efectividad del proceso de admisión, garantizar la calidad de los candidatos seleccionados y realizar ajustes continuos para optimizar el proceso contribuyendo al éxito organizacional y al desarrollo del talento humano.

Capítulo III: Diseño del proceso de evaluación de desempeño y feedback constructivo

3.1. Análisis de perfiles

Recopilación de documentación de perfiles existentes

En la etapa de evaluación de desempeño, es fundamental recopilar y analizar la documentación existente relacionada con los perfiles de puestos de trabajo dentro de la empresa. En esta documentación se encuentra:

1. Manuales de procedimientos

GTH-MAN-001. Manual de Gestión de Talento Humano:

Este es el documento denominado Manual de Talento Humano abarca diversos temas relacionados con la administración del personal, incluyendo:

- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Pago de nóminas.
- Inducción, reinducción y capacitación del personal.
- Evaluación de desempeño: Se establecen los lineamientos generales para un proceso periódico de evaluación de desempeño donde se muestra la metodología para su diseño e implementación del sistema.
- Control de asistencia.
- Alimentación del personal.
- Vacaciones.
- Uniformes e implementos de seguridad.
- Sanciones al personal.
- Anticipos y préstamos de sueldos.
- Permisos y accidentes de trabajo.
- Liquidación del contrato de trabajo.
- Registros y formatos de trabajos

El Manual detalla los lineamientos, políticas y procedimientos que debe seguir el Área de Talento Humano para gestionar de manera efectiva los recursos humanos de la empresa, desde el reclutamiento hasta la desvinculación del personal. Es un documento clave que estandariza y formaliza la gestión de talento humano en la organización, buscando atraer, retener y motivar al personal de forma alineada a los objetivos de la empresa.

GTH-MAN-002. Manual de Funciones:

Este documento detalla la estructura organizacional de la empresa, los perfiles requeridos, funciones y responsabilidades. Principalmente describe la aplicación hacia todos los cargos existentes de la empresa.

2. Registros de evaluaciones previas: La última evaluación de desempeño realizada al personal utiliza metodología de las 5 S. Esta metodología enfocada en la eliminación de fuentes de desorden e impurezas mediante la identificación y erradicación de sus causas, lo cual resulta en áreas de trabajo limpias y ordenadas (Martinez & Barcia, 2010). Con esta metodología se evalúa el nivel de orden, limpieza, organización y estandarización alcanzado. Se establece una escala de 1-3 para su evaluación, y técnica de evaluación radar para su análisis.

La recopilación y revisión exhaustiva de esta documentación existente proporciona una comprensión sólida de los roles, responsabilidades y expectativas de cada puesto de trabajo. Esto sentará las bases para el desarrollo de un proceso de evaluación de desempeño efectivo y relevante, alineado con las necesidades y objetivos de la organización.

3.2. Análisis de datos recopilados

3.2.1. Fortalezas y buenas prácticas identificadas.

Con base en el GTH-MAN-001 Manual de Gestión de Talento Humano de la empresa Galvánica Cía. Ltda. se encontró que el manual cubre de manera integral los principales procesos de gestión de talento humano, desde el reclutamiento hasta la desvinculación del personal, lo cual representa una fortaleza y buena práctica.

Se evidenció la existencia de políticas y procedimientos definidos para cada proceso clave de la gestión del talento humano. Además, contempla un sistema de evaluación de desempeño anual para todo el personal, e incluye programas de capacitación alineados a las necesidades de la empresa.

En relación al GTH-MAN-002 Manual de Funciones, se detallan todos los requerimientos específicos a buscar del cargo en toda la organización. Además, responsabilidades, funciones y competencias para el cargo.

Mediante revisión de la última evaluación de desempeño realizada a inicios del año 2020, se puede definir que la aplicación de las 5S no solo se refiere a un instrumento de medición, sino también a la creación de un ambiente laboral más ordenado, limpio y seguro, que bien pueden incidir en una mejora en la productividad y rendimiento laboral.

3.2.2. Áreas de oportunidad y problemáticas encontradas.

En el GTH-MAN-001 Manual de Gestión de Talento Humano, se halló que los criterios para reclutamiento interno y externo no están muy detallados, además no se mencionan procesos de descripción y análisis de puestos como base para el reclutamiento del personal. Se identificó que no se especifican técnicas o métodos para la selección del personal, representando un área de mejora.

En relación al proceso de evaluación de desempeño, podría fortalecerse con mayor detalle metodológico. En general, no se abordan los procesos y los temas relacionados a talento humano con profundidad.

Realizando la revisión completa del GTH-MAN-002 Manual de Funciones, se puede evidenciar que en su gran mayoría se encuentran los mismos requisitos y competencias a buscar en los candidatos, dando una visión en general de búsqueda más no basada en requisitos específicos. Además, es un documento demasiado extenso que no es útil para comparaciones, mejoras o ediciones en el documento, siendo ineficiente para el proceso de admisión.

A pesar de la eficacia de la metodología de las 5S, existen ciertas áreas de mejora. En primer lugar, una limitación es que la metodología no incluye muchas otras competencias y áreas importantes de la evaluación de rendimiento. Además, la escala de evaluación de 1 a 3 podría ser demasiado estrecha y no permitir una evaluación más detallada y precisa del desempeño. La evaluación está enfocada más en aspectos superficiales como el orden y la limpieza, sin profundizar en aspectos de fondo como las competencias y resultados obtenidos. Finalmente, no se observa si la evaluación incluye retroalimentación y planes de acción para el desarrollo y mejora continua del personal, aspectos fundamentales para capitalizar los resultados obtenidos.

3.3. Identificación y mapeo de competencias

3.3.1. Mapeo de competencias técnicas necesarias para cada puesto de trabajo

Analizando en detalle las descripciones de los puestos existentes, sus funciones, requisitos y responsabilidades actuales para cada cargo, complementando esta información con entrevistas al personal de Galvánica Cía. Ltda., además de la revisión del diccionario de competencias; se ha podido identificar y comprender mejor las competencias que se requieren en la práctica para un desempeño adecuado en cada uno de los cargos.

3.3.2. Priorización de competencias actitudinales clave para el éxito en cada rol

En el proceso de definición de perfiles de puesto, se llevó a cabo una metodología estructurada para priorizar las competencias clave requeridas en cada rol.

Después de haber establecido previamente las competencias técnicas esenciales, se procedió a analizar las funciones que cumple cada rol, en conjunto con los jefes inmediatos, y a priorizar cada una de ellas según su importancia para poder definir qué competencias actitudinales son necesarias para cumplir con éxito su función. Asimismo, se solicitó que califiquen la importancia relativa de cada función mediante una escala de Likert del 1 al 5.

Esta información recopilada permitió determinar cuáles competencias son transversales y relevantes para la organización en su conjunto. Posteriormente, se aplicó una metodología de semáforo, el cual establece la prioridad alta como verde, media como naranja/ amarillo, y baja como rojo. Mediante esta metodología se estableció el orden de importancia de las competencias.

Posteriormente, se utilizó la metodología de Pareto para identificar las competencias esenciales en el cargo.

Estas competencias priorizadas servirán como referencia clave en el proceso de admisión, permitiendo a la contratación de candidatos que posean las características conductuales idóneas para desempeñarse de forma sobresaliente en el rol asignado, dado que las competencias seleccionadas fueron incorporadas como competencias fijas en los profesiogramas de cada puesto.

A continuación, se presenta la metodología usada para la priorización.

Figura 10

10. Proceso de priorización de competencias.



Nota. Elaboración propia.

Adriana Carolina Bernal Álvarez

3.4. Diseño de puestos

Para el diseño de puestos de trabajo, se utilizó el formato creado anteriormente GTH-FOR-019 Profesiograma, el cual permite documentar de manera estructurada los diferentes componentes de cada cargo.

Este proceso se llevó a cabo de manera colaborativa, involucrando a los responsables de cada puesto y realizando una revisión de la documentación existente relacionada con las funciones y responsabilidades del cargo.

A través de esta metodología participativa, se logró establecer con precisión las funciones y responsabilidades específicas, requerimientos necesarios, y competencias previamente definidas. Además, en coordinación con el responsable de Salud y Seguridad Ocupacional, se evaluaron de manera integral las condiciones de trabajo en función de la matriz de riesgos existente, para poder identificar los potenciales riesgos a los que estarían expuestos los trabajadores al desempeñar sus funciones.

Figura 11

11. Ejemplo de Profesiograma: Responsable de soporte técnico y seguridad de la información

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			GTH-FOR-019	
	PROFESIOGRAMA				
28-abr-24	REV.1	PÁGINA 17 DE 27	PROFESIOGRAMA		
01. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Cargo: Responsable de soporte técnico y seguridad de la información					
Área: Soporte técnico y seguridad de la información					
Reporta a:	Gerente general		Supervisa a:		No aplica
Reemplazado por (En su ausencia): No aplica					
Salario: \$600					
02. OBJETIVO DEL CARGO					
Garantizar el correcto funcionamiento y mantenimiento de los sistemas informáticos, redes y equipos tecnológicos de la empresa, brindando soporte técnico a los usuarios y asegurando la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información.					
03. FUNCIONES			IMPORTANCIA		
Administrar y mantener los servidores, redes, equipos y dispositivos tecnológicos de la empresa.			5		
Implementar y monitorear los sistemas de seguridad informática, como antivirus, cortafuegos y copias de respaldo.			4		
Desarrollar e implementar políticas y procedimientos de seguridad de la información.			3		
Gestionar los accesos y permisos de los usuarios a los sistemas y datos de la empresa.			3		
Investigar y resolver incidentes de seguridad informática, como violaciones, amenazas o brechas de datos.			3		
Planificar y ejecutar proyectos de actualización o migración de sistemas y tecnologías.			4		
Brindar capacitación y asistencia a los usuarios sobre el uso seguro de los recursos informáticos.			3		
Mantener actualizados los sistemas y software con las últimas actualizaciones y parches de seguridad.			3		
Brindar una atención oportuna y eficiente a los requerimientos de soporte técnico de los usuarios.			5		
Garantizar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la configuración de los servicios, servidores, infraestructura y			5		
04. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO					
4.1. Nivel de escolaridad requerida: Tercer nivel en Ingeniería en Sistemas o carrera afín.					
4.2. Habilidades, destrezas, adiestramientos o capacitaciones necesarias:					
Técnicos	Cumplimiento		Actitudinales	Cumplimiento	
	SI	NO		SI	NO
Técnicas de respaldo, recuperación de datos y gestión de copias de seguridad.			Mejora continua		
Plataforma Office 365			Orientación al servicio		
Sistema Odoo			Resolución de conflictos		
Inglés					
4.3. Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares.					
05. AUTORIDAD					
Administrar y configurar los sistemas informáticos, redes y equipos tecnológicos de la empresa.					
Puede tomar decisiones relacionadas con la implementación de medidas de seguridad informática y control de accesos.					
Puede suspender o restringir el acceso a sistemas o recursos informáticos en caso de amenazas o riesgos de seguridad.					
Implementar cambios y mejoras en los procesos y procedimientos del área.					
06. RESPONSABILIDADES					
Mantener el orden, limpieza y seguridad de su área de trabajo.					
Asegurar el cumplimiento de las normas, políticas y buenas prácticas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental en todas las actividades de los					
Cumplir con el reglamento interno de trabajo.					
Cumplir y hacer cumplir las normas de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional.					
Mantener absoluta confidencialidad frente a terceros, ajenos a la empresa, las políticas, normas, planes, estrategias, procedimientos y demás documentos internos de					
Llevar registros de los indicadores de gestión de su área.					
07. ESFUERZO					
7.1. Esfuerzo físico: PVD					
7.2. Presión de tiempo: No					
08. CONDICIONES DE TRABAJO					
8.1. Ambiente: Comfortable					
8.2. Horario de trabajo: 8:00-13:00/ 13:30-4:30					
8.3. Género de ocupante: Indiferente					
09. RIESGOS INDUSTRIALES					
9.1. Mecánicos: NO (Ver matriz de evaluación general de riesgos por área de trabajo)					
9.2. Físicos: NO (Ver matriz de evaluación general de riesgos por área de trabajo)					
9.3. Químicos: NO (Ver matriz de evaluación general de riesgos por área de trabajo)					
9.4. Biológicos: SI (Ver matriz de evaluación general de riesgos por área de trabajo)					
9.5. Ergonómicos: SI (Ver matriz de evaluación general de riesgos por área de trabajo)					
9.6. Psicosociales: SI (Ver matriz de evaluación general de riesgos por área de trabajo)					
9.7. Factores de Riesgo de Accidentes Mayores: NO (Ver matriz de evaluación general de riesgos por área de trabajo)					
10. EVALUACIONES MÉDICAS REQUERIDAS					

Aparato/ Órgano/	Condición requerida	Examen Físico	Exámenes Auxiliares
Salud General:	Muy Buena	SI	Hemograma, orina, heces
Aptitud a permanecer sentado/ parado/ ...	Buena	SI	Radiografía de columna
Equilibrio	Buena		
Facilidad de movimiento sobre el tronco	Buena		
Facilidad de movimiento sobre miembro superior	Buena		
Facilidad de movimiento sobre miembro inferior	Buena		
Exigencias visuales	Buena	SI	Visionometría/ Optometría
Exigencias auditivas	Buena	SI	Audiometría
Exigencias táctiles	Insuficiente		
Destreza Manual	Insuficiente		
Aparato digestivo	Buena		
Aparato respiratorio	Buena	SI	Espirometría
Aparato circulatorio	Muy Buena		
Aparato urinario	Buena		
Piel y mucosas	Buena		
Memoria	Muy Buena		
Atención	Muy Buena		
Resistencia a la monotonía	Regular		

Nota. *Elaboración propia.*

Para una visión completa de todos los diseños de cargo, véase el Anexo A.

3.5. Diseño de herramientas para medir el desempeño basado en competencias

3.5.1. Desarrollo de la matriz de evaluación de desempeño por competencias

Para diseñar la herramienta para la evaluación de desempeño se utilizó una metodología estructurada que evalúa las competencias técnicas, actitudinales y optionales que han sido establecidas previamente.

Utiliza una metodología de múltiples fuentes de evaluación que permite obtener una perspectiva integral del desempeño de un empleado desde diferentes ángulos. Estas fuentes son: la autoevaluación, la evaluación por el jefe directo, y la evaluación por su par con el cual desempeña el mismo rol y funciones. Esta perspectiva ayuda a identificar brechas y oportunidades de mejora de manera objetiva y evitando los sesgos.

Figura 12

12. Matriz de evaluación

Nota. *Elaboración propia.*

La matriz propuesta define el cargo a evaluar y sus competencias, además contiene un apartado en el cual se pueden agregar observaciones que se hayan obtenido durante la evaluación. La calificación de las evaluaciones se realiza mediante una escala de Likert del 1 al 5. Al final la tabla permite conocer el nivel de desempeño y conocimiento de los trabajadores (Total horizontal), y el nivel de dominio de la competencia por cargo (Total vertical). Cálculos obtenidos mediante promedio de evaluaciones por cada una de las perspectivas.

Figura 13

13. Cálculo del nivel de desempeño por trabajador

Nota. *Elaboración propia.*

Figura 14

14. Cálculo del nivel de desempeño por cargo

Nota. *Elaboración propia.*

3.5.2. Cálculo de puntuación obtenida

Los porcentajes específicos asignados a cada evaluación en el proceso de calificación del desempeño se determinan considerando varios factores específicos y organizacionales. En

en este caso, la evaluación del jefe directo tiene un peso del 50% que en escala es del 2.5, reflejando su perspectiva crítica y directa sobre el rendimiento del empleado. La autoevaluación, un peso del 15% que en escala es del 0.75, se utiliza como una herramienta para que los empleados reflexionen sobre su propio desempeño, identifiquen sus fortalezas y áreas de mejora. Por último, la evaluación de pares, un peso del 35% que en escala es del 1.75, proporciona una visión colaborativa desde colegas cercanos destacando habilidades de colaboración y ayudando a identificar el desempeño del colaborador de una manera única y equilibrada.

El cálculo de la puntuación se realiza con base al promedio total obtenido por cargo con el fin de nivelar a los trabajadores en sus funciones, y permite realizar la identificación de brechas y propuestas de mejora para cada cargo. Para tomar acciones de desarrollo profesional se utiliza el nivel de competencia promedio obtenido anteriormente en la *Figura 13*.

Figura 15

15. Puntuación total del cargo

Cargo a evaluar	Total empleados que desempeñan el mismo cargo	2	Número total de competencias a evaluar	3										Nivel de Competencia Autoevaluación	Nivel de Competencia Jefe directo	Nivel de Competencia Par
	Competencia A	Competencia B		Competencia C	Autoevaluación	Jefe directo	Par	Autoevaluación	Jefe directo	Par	Autoevaluación	Jefe directo	Par			
TIPO DE EVALUACION	Autoevaluación	Jefe directo	Par	Autoevaluación	Jefe directo	Par	Autoevaluación	Jefe directo	Par	Autoevaluación	Jefe directo	Par	Nivel de Competencia Autoevaluación	Nivel de Competencia Jefe directo	Nivel de Competencia Par	
Nombre del trabajador	5	4	2	5	2	4	4	3	5	93,3%	60,0%	73,3%				
Nombre del trabajador	4	3	4	2	2	3	1	4	4	46,7%	60,0%	73,3%				
	4,5	3,5	3	3,5	2	3,5	2,5	3,5	4,5							
Notas y/o observaciones de la entrevista.																
Notas y/o observaciones de la entrevista.																
	5	0,75	Autoevaluación	5	0,75	Autoevaluación	5	0,75	Autoevaluación	5	0,75	Autoevaluación	5	0,75	Autoevaluación	
	4,5	0,675		3,5	0,525		2,5	0,375		3,5	0,525		3,5	0,525		
	5	3	Jefe Directo	5	3	Jefe Directo	5	3	Jefe Directo	3,5	2,1	Jefe Directo	3,5	2,1	Jefe Directo	
	3,5	2,1		2	1,2		2	1,2		4,5	1,125		4,5	1,125		
	5	1,25	Par	5	1,25	Par	5	1,25	Par	3,5	0,875	Par	3,5	0,875	Par	
	3	0,75		3,5	0,875		3,5	0,875		SUMA	3,6		SUMA	3,6		
	SUMA	3,5		SUMA	2,6		SUMA	3,6								

Nota. *Elaboración propia.*

Para su cálculo se utiliza una regla de tres teniendo en cuenta los pesos establecidos para cada ámbito.

3.5.3. Desarrollo de la matriz de identificación de brechas

Una vez que se conoce el total obtenido de la evaluación de cada competencia, se procede a compararlo con el puntaje requerido que se definió en el punto 2 de la *Figura 10*.

Figura 16

16. Matriz de identificación de brechas

		Cargo a evaluar		
		Requerido	Obtenido	Brecha
		Competencias Técnicas y Actitudinales		
Competencia A	4	3,5	0,475	EXCELENTE
Competencia B	5	2,6	2,4	SOCIALIZACION
Competencia C	5	3,6	1,4	EXCELENTE
TECNICAS Y ACTITUDINAL				
Puntuación Requerida:			14	
Puntuación Actual:			9,7	
Brecha:			4,3	

Nota. *Elaboración propia.*

En la columna *Brecha* se establece la diferencia de las puntuaciones, y en la columna *Acción* se define si se debe o no tomar un plan de capacitación o de socialización dependiendo del nivel de diferencia.

De esta manera se puede llevar un proceso de evaluación de desempeño de manera estructurada, enfocada al personal y al desarrollo de sus competencias.

3.6. Guía para las sesiones de retroalimentación

Para guiar la realización efectiva de las sesiones de retroalimentación como parte integral del proceso de evaluación de desempeño de la empresa Galvánica Cía. Ltda., se procedió a realizar el instructivo GTH-INS-003 “Guía para las sesiones de retroalimentación”.

La guía establece los lineamientos y responsabilidades para llevar a cabo estas sesiones de manera adecuada, con el fin de identificar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora en el desempeño del personal, a través de un diálogo abierto y constructivo entre el evaluador y el empleado. Asimismo, busca establecer las acciones consensuadas que permitan el desarrollo profesional continuo de los colaboradores de la empresa.

El uso de esta guía proporciona a Galvánica diversas ventajas como la uniformidad y estandarización de las formas de guiar las sesiones, de la misma manera fomenta el crecimiento dentro del cargo mediante la retroalimentación.

Capítulo IV: Diseño de la estrategia de compensación del personal

4.1. Revisión y análisis de la política de remuneración actual

Galvánica Cía. Ltda. actualmente no cuenta con una política de remuneración formal e integral. Las decisiones relacionadas con la compensación de los empleados se han tomado sin seguir un marco de referencia que sea claro y técnicamente desarrollado.

Actualmente, la remuneración actual promedio de entre todos los cargos existentes en la empresa es de \$538.40. No existe un enfoque estratégico que alinee los niveles de remuneración con el nivel de desempeño o algún otro factor de referencia. Los salarios y beneficios se han definido de forma reactiva y con base al salario mínimo sectorial de cada año, sin considerar factores clave como la equidad interna, la competitividad externa y el desempeño individual. Tampoco se cuenta con una metodología establecida para evaluar y ajustar periódicamente la compensación del personal.

Esta situación impacta negativamente a la organización. Dificulta la atracción y retención del talento valioso debido a posibles disparidades salariales con el mercado laboral. Además, genera riesgos de inequidades internas y falta de reconocimiento del desempeño excepcional. Los empleados pueden percibir falta de justicia y coherencia en las decisiones de compensación, afectando su motivación, compromiso y productividad.

Es fundamental diseñar e implementar una política de remuneración integral. Esta debe establecer los principios, lineamientos y procesos claros para la gestión efectiva de la compensación.

Asimismo, es clave definir una estrategia de beneficios atractiva y alineada con las prácticas del mercado y las necesidades de los empleados. Establecer mecanismos de revisión y ajuste periódico de los niveles de compensación basados en el desempeño organizacional. Por último, promover la transparencia y comunicación efectiva de la nueva política para fomentar la percepción de equidad y justicia.

4.1.1. Identificación de brechas, inconsistencias y áreas de mejora

La evaluación de la política salarial actual permite identificar varias áreas de mejora que son cruciales para la efectividad de la organización. Una de las principales preocupaciones es la falta de consideración adecuada para los riesgos inherentes a ciertos roles y actividades laborales. Muchos empleados están expuestos a peligros significativos, como el manejo de sustancias químicas o la realización de tareas en entornos peligrosos, según lo indica la matriz de riesgos de la empresa. Sin embargo, estos factores de riesgo no se reflejan de manera equitativa en la estructura salarial actual.

Además, existe una necesidad de reconocer y valorar adecuadamente el nivel de educación y la antigüedad de los trabajadores. Aquellos empleados con un mayor grado de formación académica y una trayectoria extensa dentro de la organización pueden aportar un conocimiento y una experiencia significativa.

En consecuencia, es imperativo abordar estas áreas de mejora al formular una nueva política salarial. Esta política debe contemplar una compensación adecuada para aquellos roles que impliquen un mayor grado de exposición a peligros. Asimismo, debe incorporar una estructura que reconozca y valore el nivel de educación y antigüedad del personal, garantizando una remuneración justa y competitiva que refleje sus conocimientos, habilidades y compromiso con la empresa.

4.2. Desarrollo de una metodología de Valoración por puntos

4.2.1. Factores a considerar y su puntuación

El sistema utilizado en la valoración de cargos por puntos establece los factores principales a considerar por la empresa. En este caso, se ha establecido tres grupos de factores esenciales (mental, físico, responsabilidad), cada uno con su propia ponderación y escala de puntuación. El primer grupo de Factores Mentales incluye la instrucción esencial que requiere el puesto de trabajo, y la experiencia anterior que debería tener la persona que desempeña el cargo. El segundo grupo de Factores Físicos incluye la concentración visual o mental que requiere el puesto de trabajo. Por último, el tercer grupo de Responsabilidades incluye la supervisión de personal que posee el cargo, el tipo de información que maneja, y el grado de toma de decisiones que incurre la persona en el cargo.

A continuación, se detallan los seis factores establecidos, cada uno con su propia ponderación y escala de puntos.

1. Instrucción esencial

El factor “Instrucción esencial” se refiere al nivel de educación formal requerido para un cargo en específico. Este factor tiene una ponderación de 12% en la evaluación total del puesto.

Se establecieron los siguientes grados para este factor:

1. Educación básica concluida
2. Bachillerato concluido
3. Tercer nivel incompleto
4. Tercer nivel completo
5. Cuarto nivel

La escala de puntos para este factor va desde el mínimo de 12 hasta llegar a un máximo de 60 puntos, con una progresión aritmética de +12 puntos entre cada grado.

Este factor busca valorar la formación académica necesaria para desempeñar las funciones del cargo, reconociendo diferentes niveles de educación.

Tabla 2

2. Factor instrucción básica

Factor Instrucción Esencial	Progresión aritmética: Puntaje mínimo: Puntaje máximo:	+12 12 60
Grados	Descripción	Valor
Básica	Educación Básica concluida	12
Bachillerato	Bachillerato concluido	24
Tercer Nivel Incompleto	Cursando o egresado de universidad, curso de tecnológico o nivel semejante	36
Tercer Nivel Completo	Culminada la universidad, curso de tecnólogo o nivel semejante.	48
Cuarto Nivel	Culminada maestría, diplomado doctorado o semejante.	60

Nota. Elaboración propia con base en Alles (2015). Chiavenato (2009).

2. Experiencia anterior

Este factor se refiere al tiempo de ejercicio en funciones similares o afines al cargo que se está evaluando. Este factor tiene una ponderación del 14% en la evaluación total del puesto.

Se establecieron los siguientes grados para este factor:

1. Menor o igual a 1 año
2. 1 a 2 años
3. 3 a 4 años
4. 5 a 6 años
5. Mayor o igual a 7 años

La escala de puntos para este factor va desde el mínimo de 14 hasta llegar a un máximo de 70 puntos, con una progresión aritmética de +14 puntos entre cada grado.

Este factor busca valorar la experiencia previa del individuo en roles similares, reconociendo que una mayor experiencia puede contribuir significativamente el desempeño en el cargo.

Tabla 3**3. Factor experiencia anterior**

Factor Experiencia Anterior	Progresión aritmética:	+14
	Puntaje mínimo:	14
	Puntaje máximo:	70
Grados	Descripción	Valor
Menor o Igual a 1 año	Ejercicio de funciones, en cargo semejante o afín, por un período menor o igual a un año	14
1 a 2 años	Ejercicio de funciones, en cargo semejante o afín, por un período de 1 a 2 años	28
3 a 4 años	Ejercicio de funciones, en cargo semejante o afín, por un período de 3 a 4 años	42
5 a 6 años	Ejercicio de funciones, en cargo semejante o afín, por un período de 5 a 6 años	56
Mayor o Igual a 7 años	Ejercicio de funciones, en cargo semejante o afín, por un período mayor a 7 años	70

Nota. Elaboración propia con base en Alles (2015). Chiavenato (2009).

3. Concentración visual o mental

El factor “Concentración visual o mental” se refiere a la intensidad y características de la atención requerida para el desempeño del cargo. Este factor tiene una ponderación del 19% en la evaluación total.

Se establecieron los siguientes grados para este factor:

1. Muy poca
2. Alguna
3. Moderada
4. Elevada
5. Excesiva

La escala de puntos para este factor va desde el mínimo de 19 hasta llegar a un máximo de 95 puntos, con una progresión aritmética de +19 puntos entre cada grado.

Este factor evalúa la complejidad de las operaciones, la duración de los períodos de concentración requeridos, la tolerancia a las interrupciones, y el impacto potencial de los errores en los objetivos de la organización.

Tabla 4*4. Factor concentración mental*

Factor	Progresión aritmética:	+19
Concentración	Puntaje mínimo:	19
Mental	Puntaje máximo:	95
Grados	Descripción	Valor
Muy poca	Operaciones muy repetitivas. Períodos muy cortos, interrupciones frecuentes no perturban. Descuidos pueden comprometer el cumplimiento de procesos	19
Alguna	Operaciones muy repetitivas. Períodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad. Descuidos pueden comprometer el cumplimiento de procesos.	38
Moderada	Operaciones algo variables. Períodos de longitud moderada, pueden ser interrumpidos a voluntad. Descuidos pueden comprometer el cumplimiento de objetivos a corto plazo	57
Elevado	Operaciones muy variadas y diversas. Largos períodos, interrupciones muy indeseables. Descuidos pueden comprometer el cumplimiento de objetivos a largo plazo.	76
Excesivo	Operaciones muy variadas y diversas. Largos períodos, interrupciones muy indeseables. Descuidos pueden comprometer el cumplimiento de objetivos a largo plazo o continuidad de negocio	95

Nota. Elaboración propia con base en Alles (2015). Chiavenato (2009).

4. Supervisión de personal

El factor “Supervisión de Personal” se refiere a la capacidad y responsabilidad de dirigir y gestionar el trabajo de otras personas. Este factor tiene una ponderación del 18% en la evaluación total.

Se establecieron los siguientes grados para este factor:

1. Ninguna
2. Transmitir información y dirigir
3. Motivar, transmitir información y dirigir
4. Motivar y dirigir grupos para alcanzar objetivos de mediana dificultad
5. Motivar, facilidad de palabra, delegación y asertividad dentro y fuera de la empresa

La escala de puntos para este factor va desde el mínimo de 18 hasta llegar a un máximo de 90 puntos, con una progresión aritmética de +18 puntos entre cada grado.

Este factor evalúa el nivel de responsabilidad en la gestión de personal, desde puestos sin supervisión hasta aquellos que requieren habilidades de liderazgo y gestión de equipos.

Tabla 5*5. Factor supervisión de personal*

Factor Supervisión De Personal	Progresión aritmética: Puntaje mínimo: Puntaje máximo:	+18 18 90
Grados	Descripción	Valor
Ninguno	No tiene personal a cargo	18
Transmitir información y dirigir	Capacidad para poder transmitir información y dar dirección al personal que supervisa	36
Motivar, transmitir información y dirigir	Capacidad para motivar y dirigir persona mientras trabajan, dar información y dirección para realizar actividades	54
Motivar y dirigir grupos para alcanzar objetivos de mediana dificultad	Capacidad de motivar y dirigir a grupos con la finalidad de alcanzar objetivos de mediana dificultad	72
Motivar, facilidad de palabra, delegación y asertividad dentro y fuera de la empresa	Gran capacidad de facilidad de palabra, motivación, trabajo en equipo, delegar funciones, alto grado de asertividad, dentro y fuera de la empresa	90

Nota. Elaboración propia con base en Alles (2015). Chiavenato (2009).

5. Información confidencial

El factor “Información Confidencial” se refiere al nivel de acceso y manejo de información sensible que requiere el puesto. Este factor tiene una ponderación del 19% en la evaluación total.

Se establecieron los siguientes grados para este factor:

1. Ninguno
2. Uso interno
3. Exclusiva del proceso/ subproceso
4. Confidencial
5. Estrictamente confidencial

La escala de puntos para este factor va desde el mínimo de 19 hasta llegar a un máximo de 95 puntos, con una progresión aritmética de +19 puntos entre cada grado.

Este factor evalúa el nivel de responsabilidad en el manejo de información sensible, desde información de uso general en la empresa hasta información estrictamente confidencial.

Tabla 6**6. Factor Información confidencial**

Factor Información Confidencial	Progresión aritmética: Puntaje mínimo: Puntaje máximo:	+19 19 95
Grados	Descripción	Valor
Ninguno	Maneja información de conocimiento público.	19
Uso Interno	Maneja información disponible para todo el personal de la empresa	38
Exclusiva de Proceso/subproceso	Maneja información que solo debe ser conocida dentro del proceso/subproceso al que pertenece.	57
Confidencial	Maneja información que solo puede ser conocida por direcciones/coordinaciones específicas.	76
Estrictamente confidencial	Maneja información de uso personal, que solo puede ser transmitida por una delegación o proceso normado.	95

Nota. Elaboración propia con base en Alles (2015). Chiavenato (2009).

6. Toma de decisiones

Este factor se refiere a la complejidad y el impacto de las decisiones que se deben tomar en un cargo en específico. Este factor tiene una ponderación del 18% en la evaluación total.

Se establecieron los siguientes grados para este factor:

1. Completamente Estructurada
2. Estructurada
3. Semiestructurada
4. No estructurada
5. No estructurada compleja

La escala de puntos para este factor va desde el mínimo de 18 hasta llegar a un máximo de 90 puntos, con una progresión aritmética de +18 puntos entre cada grado.

Este factor evalúa el nivel de autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones, desde puestos con tareas muy estructuradas hasta aquellos que requieren de decisiones de alto impacto en la organización.

Tabla 7**7. Factor Toma de decisiones**

Factor Toma De Decisiones	Progresión aritmética: Puntaje mínimo: Puntaje máximo:	+18 18 90
Grados	Descripción	Valor
Completamente Estructurada	El puesto de trabajo implica la ejecución de tareas rutinarias, la presencia de procedimientos y reglas se han establecido previamente con claridad. Las actividades son repetitivas y operativas.	18
Estructurada	Actividades de baja complejidad, toma de decisiones en base a procedimientos preestablecidos, con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias, decididas por el ocupante.	36
Semiestructurada	Las tareas son algo complejas, es decir, el cargo permite resolver problemas de mediano riesgo siempre y cuando estén acorde con las políticas y procedimientos definidos por la Institución, esto puede cambiar parcialmente el rumbo de los objetivos del departamento. La toma de decisiones requiere de un análisis detallado	54
No estructurada	El cargo requiere tomar decisiones frecuentes y estas son de gran importancia en la base de políticas generales. El cargo permite participar en las decisiones estratégicas de una dirección o vicepresidencia, programando cursos de acción con iniciativa propia, requiriendo un análisis interpretativo y/o evaluativo según sea el caso. Resuelve problemas que involucran riesgos moderados.	72
No estructurada compleja	El cargo permite ejecutar tareas decisivas que implican la participación en actividades para formular políticas, planes, estrategias, programas, etc. con un horizonte de mediano y largo plazo. Se resuelve problemas complejos que implican alto riesgo económico para la empresa, así como también surge la planificación operativa de las unidades de negocio, se maneja y asigna recursos según sea el caso.	90

Nota. Elaboración propia con base en Alles (2015). Chiavenato (2009).

Cada ponderación fue seleccionada para reflejar la relevancia crítica de ciertas habilidades y responsabilidades que se requieren dentro de la empresa. Por ejemplo, se asignó una ponderación más alta a la supervisión del personal y la toma de decisiones (18% cada una) reconociendo la importancia de estas competencias para promover el liderazgo y la gestión dentro de la organización. Además, se otorgó una ponderación significativa a la concentración

mental o visual (19%), reflejando la necesidad de atención y precisión de ciertos y tipos de trabajo. Como visión de la empresa se encuentra la promoción interna, de acuerdo a este enfoque la experiencia anterior (14%) y a la instrucción esencial (12%) tienen peso en las evaluaciones, pero no de manera significativa como el resto de factores. La gestión de información confidencial (19%) también recibió una alta ponderación debido a su papel crítico en la seguridad y la integridad organizacional. En conjunto, estas ponderaciones fueron diseñadas para asegurar una evaluación justa y equilibrada de los roles, alineadas con los objetivos estratégicos y culturales de la organización, fomentando una cultura de desarrollo interno y meritocracia.

4.2.2. Establecimiento de bandas

Para el establecimiento de bandas de valoración se utilizaron 4 niveles de acuerdo a la estructura organizacional.

Tabla 8

8. Niveles organizacionales

Nivel Operativo		
1	Operativo I	Responsables en cada área operativa.
2	Operativo II	Personal del área operativa.
Nivel Gerencial		
3	Gerencial I	Gerentes de la empresa.
4	Gerencial II	Personal del área administrativa.

Una vez define las bandas, se procede a sumar los valores mínimos y máximos de cada factor obteniendo un valor mínimo general de 100 y un valor máximo de 500. Se resta la suma de mínimos de la suma de máximos, para determinar el rango existente, mismo que se divide para el número de franjas propuestas, en este caso 4. A la suma del mínimo obtenido se le suma el ancho de banda y su resultado se le suma progresivamente a dicho ancho de banda, repitiendo hasta obtener las 4 bandas que quedan establecidas de la siguiente manera:

Tabla 9

9. Mínimos y máximos de bandas

Bandas	Niveles	Mín	Máx
1	Operativo I	100	200

2	Operativo II	201	301
3	Gerencial I	302	402
4	Gerencial II	403	503

4.2.3. Valorización del cargo

Para este proceso, se evaluó cada cargo con los factores establecidos anteriormente. De acuerdo a las franjas realizadas, se pueden observar los cargos que pertenecen a cada banda, con su respectiva valoración (VC):

Tabla 10

10. Puntaje valoración de cada cargo

Valoración de cargos								
N	CARGOS	VC	IE	EA	RM	SP	IC	TD
1								
1	Responsable de bodega y despacho	301	36	42	95	36	38	54
2	Responsable de mantenimiento	225	48	28	57	18	38	36
3	Responsable de armado	199	36	14	57	36	38	18
4	Responsable de metalmecánica	256	24	28	76	54	38	36
5	Responsable de estructuras metálicas	256	24	28	76	54	38	36
6	Responsable de galvanizado	275	24	28	95	54	38	36
2								
7	Chofer	201	24	28	57	36	38	18
8	Montacarguista	119	12	14	19	18	38	18
9	Soldador	202	24	28	76	18	38	18
10	Operario	119	12	14	19	18	38	18
3								
11	Gerente General	500	60	70	95	90	95	90
12	Gerente de proyectos e ingeniería	449	60	56	95	90	76	72
4								
13	Asistente de gerencia	244	24	14	76	18	76	36
14	Supervisor de proyectos	299	48	28	76	36	57	54
15	Jefe de operación y producción	400	48	56	95	72	57	72
16	Coordinador de talento humano	298	48	28	38	54	76	54
17	Responsable de soporte técnico y seguridad de la	261	48	28	38	36	57	54
18	Coordinador de la planificación y control de la gestión	330	48	42	57	72	57	54
19	Responsable de calidad	261	48	28	57	54	38	36
20	Responsable de salud y seguridad ocupacional	293	48	42	38	54	57	54

21	Responsable de ambiente	293	48	42	38	54	57	54
22	Auditor interno	262	48	28	57	18	57	54
23	Técnico de laboratorio	206	48	28	19	18	57	36
24	Gestor financiero	332	48	42	76	36	76	54
25	Contador	300	48	28	76	18	76	54
26	Gestor de compras	299	48	28	76	36	57	54
27	Agente de ventas	299	48	28	76	36	57	54

4.2.4. Establecimiento de franjas salariales

Para la determinación de las franjas salariales, se usa una separación entre intervalos salariales solapada, que permiten que exista un rango común entre una bandas superior e inferior.

Para este punto, se calcula el promedio de valoración (PDV) para los cargos que se encuentran dentro de cada banda, y posteriormente, se calcula el sueldo promedio actual de cada banda (SPA). Luego, se divide el SPA para el PDV, obteniendo el valor de punto (VDP). A continuación, podemos apreciar los valores de punto de cada banda.

Tabla 11

11. *Valor de punto para bandas*

BANDAS	PDV	SPA	VDP = SPA/PDV
1	252	525,08	2,08
2	160	488,91	3,05
3	475	2500,00	5,27
4	292	686,67	2,35

Posteriormente, se multiplica el VDP por el mínimo y el máximo de puntos posibles para cada banda acorde a los cargos valorados para obtener los límites máximos de fluctuación (MAFS) y mínimos de fluctuación (MIFS) posibles de cada franja salarial.

Tabla 12

12. *Límite máximo y mínimo de fluctuación salarial*

BANDAS	PDV	MADV	MIDV	VDP	SPA	MAFS	MIFS
1	252	301	199	2,08	525,08	627,18	414,65
2	160	202	119	3,05	488,91	616,29	363,06
3	475	500	449	5,27	2500,00	2634,35	2365,65
4	292	400	206	2,35	686,67	941,28	484,76

Para el presente proyecto, se usa amplitud de intervalos salariales de tipo porcentaje fijo (APF). El porcentaje se estableció con base al porcentaje de incremento promedio del salario básico unificado (SBU) en Ecuador, dado el periodo 2010-2024.

Tabla 13

13. Variación de sueldo básico unificado Ecuador 2010-2024

AÑO	SBU	%A
2010	240	
2011	264	10%
2012	292	11%
2013	318	9%
2014	340	7%
2015	354	4%
2016	366	3%
2017	375	2%
2018	386	3%
2019	394	2%
2020	400	2%
2021	400	0%
2022	425	6%
2023	450	6%
2024	460	2%
APF		5%

Como se puede apreciar en la Tabla 13 durante el periodo analizado, a medida que pasan los años, menor ha sido el incremento porcentual de los sueldos.

Se procede a incrementar este porcentaje (5%) para obtener el sueldo promedio actual ponderado (SPP).

Tabla 14

14. Límite máximo y mínimo de fluctuación salarial con amplitud salarial

BANDAS	PDV	MADV	MIDV	VDP	SPP	MAFS	MIFS
1	252	301	199	2,08	550,31	657,32	434,57
2	160	202	119	3,05	512,41	645,91	380,51
3	475	500	449	5,27	2620,14	2760,95	2479,33
4	292	400	206	2,35	719,67	986,51	508,06

4.2.5. Propuesta de estructura salarial

Cada cargo tiene una valoración (VC) y le corresponde un valor de punto (VDP), que es el resultado de dividir el SPA para el PDV:

Multiplicando VC por VDP, obtenemos el sueldo mínimo por cargo (MISC) y multiplicando dicho valor por 5%, amplitud de intervalos salariales (APF), obtenemos el sueldo máximo por cargo ponderado (MASC).

Tabla 15

15. Propuesta salarial mínimos y máximos

N	CARGOS	VC	PDV	SPA	VDR	MISC	MASC
1							
1	Responsable de bodega y despacho	301			627,18	657,32	
2	Responsable de mantenimiento	225			468,82	491,35	
3	Responsable de armado	199			414,65	434,57	
4	Responsable de metalmecánica	256			533,41	559,05	
5	Responsable de estructuras metálicas	256			533,41	559,05	
6	Responsable de galvanizado	275			573,00	600,54	
				252,00	525,08	2,08	
2							
7	Chofer	201			613,24	642,71	
8	Montacarguista	119			363,06	380,51	
9	Soldador	202			616,29	645,91	
10	Operario	119			363,06	380,51	
				160,25	488,91	3,05	
3							
11	Gerente General	500			2634,35	2760,95	
12	Gerente de proyectos e ingeniería	449			2365,65	2479,33	
				474,50	2500,00	5,27	
4							
13	Asistente de gerencia	244			574,18	601,78	
14	Supervisor de proyectos	299			703,61	737,42	
15	Jefe de operación y producción	400			941,28	986,52	
16	Coordinador de talento humano	298			701,26	734,96	

17	Responsable de soporte técnico y seguridad de la información	261		614,19	643,70
18	Coordinador de la planificación y control de la gestión	330		776,56	813,88
19	Responsable de calidad	261		614,19	643,70
20	Responsable de salud y seguridad ocupacional	293		689,49	722,62
21	Responsable de ambiente	293		689,49	722,62
22	Auditor interno	262		616,54	646,17
23	Técnico de laboratorio	206		484,76	508,06
24	Gestor financiero	332		781,27	818,81
25	Contador	300		705,96	739,89
26	Gestor de compras	299		703,61	737,42
27	Agente de ventas	299		703,61	737,42
			291,80	686,67	2,35

Esta valoración proporciona a Galvánica Cía. Ltda. una base sólida para revisar y ajustar su estructura salarial para alinearse mejor con el valor relativo de cada puesto, e identificar áreas donde se necesitan ajustes de compensación para mantener la equidad interna.

Una vez finalizada la valoración de cargos, se procedió a realizar un análisis comparativo de los valores adicionales que la empresa desembolsaría. El propósito de este ejercicio es determinar el costo total mensual que representa cada trabajador para la organización, así como calcular el monto que la empresa debe provisionar mensualmente. Este enfoque permite una comprensión más precisa de la estructura de costos de mano de obra y facilita una planificación financiera más efectiva.

Figura 17

17. Tabla interactiva para cálculo de provisión mensual mínima por cargo

Celda depende de la condición 'tiempo' etc del trabajador
Celda con cálculo, no modificar
Celda editable cambiable, de acuerdo a la situación del trabajador

TABLA INTERACTIVA PARA CALCULO DE TOTAL QUE EL EMPLEADOR PAGA AL EMPLEADO MENSUAL CON EL VALOR MINIMO MISC.

SHU 460

DIAS TRABAJADOS	TOTAL GANADO	COMISION POR VENTA	HORAS 25%	HORAS 50%	HORAS 100%	VALOR HORA 25%	VALOR HORA 50%	VALOR HORA 100%	TOTAL EXTRAS	INGRESOS AFILIABLES	FONDO DE RESERVA	TOTAL GANADO	IESS 9.45%	HORAS HORAS EXTRAS	DESCUENTOS ALTA PRESTA MOSIMPRES RET	TOTAL EGRESOS	TOTAL A PAGAR	XIV	XIII	VACACIONES	APORTE PATRONAL	IESE A PAGAR	TOTAL QUE RECIBE EL TRABAJADOR
30	671.84					0	0	0	0.00	671.84	55.99	727.82	63.49	0.00		63.49	664.33	38.33	55.99	27.99	81.63	145.12	915.25
30	447.23					0	0	0	0.00	447.23	37.27	484.50	42.26	0.00		42.26	442.23	38.33	37.27	18.63	54.34	96.60	675.33
30	395.55					0	0	0	0.00	395.55	32.96	428.51	37.38	0.00		37.38	391.13	38.33	32.96	16.48	48.06	85.44	601.73
30	508.85					0	0	0	0.00	508.85	42.40	551.25	48.09	0.00		48.09	503.16	38.33	42.40	21.20	61.82	109.91	763.10
30	580.40					0	0	0	0.00	580.40	48.37	628.77	54.85	0.00		54.85	573.92	38.33	48.37	24.18	70.52	125.37	865.02
30	546.63					0	0	0	0.00	546.63	45.55	592.16	51.65	0.00		51.65	540.51	38.33	45.55	22.78	66.41	118.07	816.89
30	813.24					0	0	0	0.00	813.24	51.10	664.34	57.95	0.00		57.95	606.39	38.33	51.10	25.55	74.51	132.46	911.79
30	363.06					0	0	0	0.00	363.06	30.26	393.32	34.31	0.00		34.31	359.01	38.33	30.26	15.13	44.11	78.42	555.45
30	616.29					0	0	0	0.00	616.29	51.36	667.65	58.24	0.00		58.24	609.41	38.33	51.36	25.68	74.88	133.12	916.13
30	363.06					0	0	0	0.00	363.06	30.26	393.32	34.31	0.00		34.31	359.01	38.33	30.26	15.13	44.11	78.42	555.45
30	2634.35					0	0	0	0.00	2634.35	219.33	2853.88	248.95	0.00		248.95	2604.94	38.33	219.53	109.76	320.07	569.02	3790.53
30	2365.65					0	0	0	0.00	2365.65	197.14	2562.79	223.55	0.00		223.55	2339.23	38.33	197.14	98.57	287.43	510.98	3407.80
30	575.23					0	0	0	0.00	575.23	47.94	623.17	54.36	0.00		54.36	568.81	38.33	47.94	23.97	69.89	124.25	857.66
30	704.90					0	0	0	0.00	704.90	58.74	763.64	66.61	0.00		66.61	697.03	38.33	58.74	29.37	85.65	152.26	1042.34
30	924.15					0	0	0	0.00	924.15	77.01	1001.16	87.33	0.00		87.33	913.83	38.33	77.01	38.51	112.28	199.62	1354.63
30	702.54					0	0	0	0.00	702.54	58.55	761.09	66.39	0.00		66.39	694.70	38.33	58.55	29.27	85.36	151.75	1038.99
30	615.31					0	0	0	0.00	615.31	51.28	666.59	58.15	0.00		58.15	608.44	38.33	51.28	25.64	74.76	132.91	914.74
30	777.98					0	0	0	0.00	777.98	64.83	842.81	73.52	0.00		73.52	769.29	38.33	64.83	32.42	94.52	168.04	1146.44
30	615.31					0	0	0	0.00	615.31	51.28	666.59	58.15	0.00		58.15	608.44	38.33	51.28	25.64	74.76	132.91	914.74
30	690.75					0	0	0	0.00	690.75	57.56	748.32	65.28	0.00		65.28	683.04	38.33	57.56	28.78	83.93	149.20	1022.20
30	690.75					0	0	0	0.00	690.75	57.56	748.32	65.28	0.00		65.28	683.04	38.33	57.56	28.78	83.93	149.20	1022.20
30	617.67					0	0	0	0.00	617.67	51.47	669.14	58.37	0.00		58.37	610.77	38.33	51.47	25.74	75.05	133.42	918.10
30	485.65					0	0	0	0.00	485.65	40.47	526.12	45.89	0.00		45.89	480.23	38.33	40.47	20.24	59.01	104.90	730.06
30	782.70					0	0	0	0.00	782.70	65.23	847.92	73.96	0.00		73.96	773.96	38.33	65.22	32.61	95.10	169.06	1153.15
30	707.26					0	0	0	0.00	707.26	58.94	766.19	66.84	0.00		66.84	699.36	38.33	58.94	29.47	85.93	152.77	1045.78
30	704.90					0	0	0	0.00	704.90	58.74	763.64	66.61	0.00		66.61	697.03	38.33	58.74	29.37	85.65	152.26	1042.34
30	704.90					0	0	0	0.00	704.90	58.74	763.64	66.61	0.00		66.61	697.03	38.33	58.74	29.37	85.65	152.26	1042.34

Nota. *Elaboración propia*

Adriana Carolina Bernal Álvarez

Figura 18

18. Tabla interactiva para cálculo de provisión mensual máxima por cargo

TABLA INTERACTIVA PARA CALCULO DE TOTAL QUE EL EMPLEADOR PAGA AL EMPLEADO MENSUAL CON EL VALOR MASC																								
DIAS TRABAJADOS	TOTAL GANADO	COMISION PORVENTA	HORAS 25%	HORAS 50%	HORAS 100%	VALOR HORA 25%	VALOR HORA 50%	VALOR HORA 100%	TOTAL EXTRAS	SUBSIDIOS	INGRESOS AFILIABLES	PONDO DE RESERVA	TOTAL GANADO	IESS 9.42%	HORAS HORAS EXTRAS	BESCUERVO FALTANTES ESTACIONAM. E. REN. RET.	TOTAL EGRESOS	TOTAL A PAGAR	XIV.	XII	VACACIONES	APORTE PATRONAL	IESS A PAGAR	TOTAL QUE RECIBE EL TRABAJADOR
30	704.12				0	0	0	0.00	704.12	58.68	762.80	66.54	0.00	66.54	696.76	38.33	58.68	29.34	85.55	152.09	1041.24			
30	468.72				0	0	0	0.00	468.72	39.06	507.78	44.29	0.00	44.29	463.49	38.33	39.06	19.53	56.95	101.24	705.95			
30	414.56				0	0	0	0.00	414.56	34.55	449.10	39.18	0.00	39.18	409.93	38.33	34.55	17.27	50.37	89.54	628.80			
30	533.30				0	0	0	0.00	533.30	44.44	577.74	50.40	0.00	50.40	527.34	38.33	44.44	22.22	64.80	115.19	797.93			
30	608.29				0	0	0	0.00	608.29	50.69	658.98	57.48	0.00	57.48	601.50	38.33	50.69	25.35	73.91	131.39	904.75			
30	572.88				0	0	0	0.00	572.88	47.74	620.62	54.14	0.00	54.14	566.48	38.33	47.74	23.87	69.60	123.74	854.30			
30	642.71				0	0	0	0.00	642.71	53.56	696.27	60.74	0.00	60.74	635.53	38.33	53.56	26.78	78.09	138.82	953.76			
30	380.51				0	0	0	0.00	380.51	31.71	412.22	35.96	0.00	35.96	376.26	38.33	31.71	15.85	46.23	82.19	580.30			
30	645.91				0	0	0	0.00	645.91	53.83	699.73	61.04	0.00	61.04	638.69	38.33	53.83	26.91	78.48	139.52	958.32			
30	380.51				0	0	0	0.00	380.51	31.71	412.22	35.96	0.00	35.96	376.26	38.33	31.71	15.85	46.23	82.19	580.30			
30	2760.95				0	0	0	0.00	2760.95	230.08	2991.03	260.91	0.00	260.91	2730.12	38.33	230.08	115.04	335.46	596.36	3970.84			
30	2479.33				0	0	0	0.00	2479.33	206.61	2685.94	234.30	0.00	234.30	2451.65	38.33	206.61	103.31	301.24	535.54	3569.73			
30	602.88				0	0	0	0.00	602.88	50.24	653.12	56.97	0.00	56.97	596.15	38.33	50.24	25.12	73.25	130.22	897.83			
30	738.77				0	0	0	0.00	738.77	61.56	800.34	69.81	0.00	69.81	730.52	38.33	61.56	30.78	89.76	159.57	1090.59			
30	968.56				0	0	0	0.00	968.56	80.71	1049.27	91.53	0.00	91.53	957.74	38.33	80.71	40.36	117.68	209.21	1417.88			
30	736.30				0	0	0	0.00	736.30	61.36	797.66	69.58	0.00	69.58	728.08	38.33	61.36	30.68	89.46	159.04	1087.07			
30	644.88				0	0	0	0.00	644.88	53.74	698.62	60.94	0.00	60.94	637.68	38.33	53.74	26.87	78.35	139.29	956.86			
30	815.37				0	0	0	0.00	815.37	67.95	883.32	77.05	0.00	77.05	806.26	38.33	67.95	33.97	99.07	176.12	1199.69			
30	644.88				0	0	0	0.00	644.88	53.74	698.62	60.94	0.00	60.94	637.68	38.33	53.74	26.87	78.35	139.29	956.86			
30	723.95				0	0	0	0.00	723.95	60.33	784.28	68.41	0.00	68.41	715.86	38.33	60.33	30.16	87.96	156.37	1060.48			
30	723.95				0	0	0	0.00	723.95	60.33	784.28	68.41	0.00	68.41	715.86	38.33	60.33	30.16	87.96	156.37	1060.48			
30	647.35				0	0	0	0.00	647.35	53.95	701.30	61.17	0.00	61.17	640.12	38.33	53.95	26.97	78.65	139.83	960.38			
30	508.99				0	0	0	0.00	508.99	42.42	551.40	48.10	0.00	48.10	503.30	38.33	42.42	21.21	61.84	109.94	763.30			
30	820.31				0	0	0	0.00	820.31	68.36	888.67	77.52	0.00	77.52	811.15	38.33	68.36	34.18	99.67	177.19	1206.75			
30	741.24				0	0	0	0.00	741.24	61.77	803.01	70.05	0.00	70.05	732.97	38.33	61.77	30.89	90.06	160.11	1094.11			
30	738.77				0	0	0	0.00	738.77	61.56	800.34	69.81	0.00	69.81	730.52	38.33	61.56	30.78	89.76	159.57	1090.59			
30	738.77				0	0	0	0.00	738.77	61.56	800.34	69.81	0.00	69.81	730.52	38.33	61.56	30.78	89.76	159.57	1090.59			

Nota. Elaboración propia

4.3. Propuesta de portafolio de beneficios e incentivos

Dada la situación financiera actual de la empresa, se propone un Portafolio de beneficios e incentivos como una estrategia integral de compensación no monetaria que está basada en la Teoría de motivación de Herzberg, que plantea la necesidad de enriquecer su propuesta de valor para sus colaboradores de manera diferente, no solo con ajustes monetarios inmediatos. Este enfoque busca no solo compensar alguna disparidad salarial existente, sino también crear un ambiente laboral más atractivo y motivador.

El Portafolio ha sido diseñado como una herramienta estratégica para mejorar la experiencia laboral de los colaboradores y fortalecer el compromiso con la organización.

El Portafolio se estructura en dos secciones principales:

1. Beneficios: Dirigidos a todos los colaboradores que cumplan todos los requisitos específicos.
2. Incentivos: Enfocados en reconocer y recompensar a los colaboradores que destacan por su desempeño y participación.

El propósito del Portafolio es múltiple ya que retiene al talento y mejora el bienestar de los empleados al promover el equilibrio entre vida laboral y privada. Además, aumenta la productividad motivando a los empleados y fomentando un ambiente de trabajo positivo. Este portafolio fortalece la cultura organizacional dado que refleja los valores de la empresa y su compromiso con el bienestar de los colaboradores.

Mediante el instructivo GTH-INS-004 “Portafolio de Beneficios e Incentivos”, la empresa puede conocer a detalle el objetivo, descripción, uso, beneficios, elegibilidad, restricciones, etc., de los beneficios e incentivos planteados. El formato GTH-FOR-024 “Portafolio Gráfico de Beneficios e Incentivos” ha sido creado con el objetivo de visualizar de manera precisa la oferta de Galvánica Cía. Ltda., y que pueda ser compartido a los colaboradores.

Esta estrategia refleja un entendimiento claro de las necesidades modernas de la fuerza laboral, donde el valor percibido por el empleado va más allá, abarcando aspectos como el equilibrio vida-trabajo, el crecimiento profesional y el reconocimiento.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Resumen de proyecto desarrollado

El presente proyecto se enfocó en el diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias que abarca los procesos fundamentales de admisión, evaluación y compensación, buscando optimizar la gestión del capital humano y potenciar el desempeño organizacional.

En primera instancia, se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos de talento humano de la empresa. Esta evaluación permitió identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en la gestión del personal, proporcionando una base sólida para el diseño de una propuesta basada en la gestión de competencias y acorde a las necesidades de la organización. Este análisis inicial fue crucial para comprender el contexto específico de Galvánica Cía. Ltda. y adaptar las propuestas subsiguientes a sus particulares requerimientos.

Posteriormente, se procedió con el diseño de procesos e instrumentos para la admisión, asegurando que cualquier persona pueda llevarlo a cabo de manera efectiva y consistente. Adicionalmente, se crearon documentos de soporte para minimizar posibles falencias en este proceso crítico, garantizando una selección de personal alineada con las competencias y necesidades de la empresa.

Un componente fundamental del proyecto fue la elaboración de procedimientos y herramientas para la evaluación de desempeño por competencias y el diseño de una propuesta para brindar retroalimentación constructiva. En este contexto, se diseñaron profesiogramas que apoyan diversos procesos de la gestión del talento humano, y herramientas específicas para la evaluación de desempeño que han sido complementadas con un instructivo que, detallado para la realización de sesiones de retroalimentación, fomentando así la mejora continua del personal.

Finalmente, mediante la metodología de valoración por puntos se realizó una evaluación objetiva de los cargos. Considerando la situación actual de la empresa, se diseñó un portafolio innovador de beneficios e incentivos no monetarios, fundamentado en la Teoría de la motivación de Herzberg. Esta estrategia busca motivar a los empleados y crear un entorno laboral más atractivo y satisfactorio, sin recurrir necesariamente a incrementos salariales directos.

5.2. Resumen de herramientas propuestas

A continuación, se presenta la tabla de documentos que quedarían al implementar la propuesta desarrollada en el presente trabajo.

Tabla 16

16. *Resumen de documentos creados*

CODIGO CONTRO L DE DOCUME NTOS	NOMBRE	TIPO DE DOCUMENT O	ESTADO	FEC HA	PAGI NAS
GTH- FOR-001	Solicitud de Permiso Personal	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	2
GTH- FOR-002	Solicitud de vacaciones	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-003	Solicitud De Personal	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-004	Documentos De Ingreso A La	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	2
GTH- FOR-005	Control De Inducción	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-006	Dotación De Uniformes	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-007	Entrega Inicial Uniformes Y	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-008	Reposición Uniforme De	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-009	Reposición Uniforme	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-010	Registro De Investigación	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-011	Cronograma De	FORMATO	INTERNO PROPIO	02/01 /2019	1
GTH- FOR-012	Solicitud De Equipos De	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-013	Matriz de Elementos de Protección Personal	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-014	Paz Y Salvo Del Trabajador	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-015	Solicitud De Préstamo	FORMATO	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	1
GTH- FOR-016	Organigrama Galvánica	FORMATO	INTERNO PROPIO	22/10 /2021	2
GTH- FOR-017	Matriz De Cargos	FORMATO	INTERNO PROPIO	17/12 /2021	2
GTH- FOR-018	Eficacia De Capacitaciones	FORMATO	INTERNO PROPIO	15/12 /2021	2

GTH-FOR-019	Profesiogramas	FORMATO	INTERNO CREADO	28/04 /2024	27
GTH-FOR-020	Modelo gráfico de vacante laboral	FORMATO	INTERNO CREADO	28/04 /2024	1
GTH-FOR-021	Cronograma a d m i s i ó n d e l personal	FORMATO	INTERNO CREADO	15/05 /2024	1
GTH-FOR-022	Puntuación entrevista	FORMATO	INTERNO CREADO	05/05 /2024	1
GTH-FOR-023	Informe candidatos	FORMATO	INTERNO CREADO	07/05 /2024	1
GTH-FOR-024	Portafolio gráfico de	FORMATO	INTERNO CREADO	28/06 /2024	12
GTH-FOR-025	Presentación de la empresa	FORMATO	INTERNO CREADO	10/05 /2024	1
GTH-FOR-026	Satisfacción del proceso de ingreso	FORMATO	INTERNO CREADO	10/05 /2024	1
GTH-FOR-027	Seguimiento de integración	FORMATO	INTERNO CREADO	12/05 /2024	1
GTH-MAN-001	Manual De Gestión De	MANUAL	INTERNO PROPIO	10/07 /2023	17
GTH-MAN-002	Manual De Funciones	MANUAL	INTERNO PROPIO	25/10 /2021	
GTH-MAN-003	Manual De Ética	MANUAL	INTERNO PROPIO	01/10 /2018	11
GTH-REG-001	Registro de asistencia a concentraciones	REGISTRO	INTERNO	02/01 /2018	2
GTH-REG-002	Registro de asistencia a reuniones	REGISTRO	INTERNO	02/01 /2018	2
GTH-REG-003	Reposición de uniforme	REGISTRO	INTERNO	02/01 /2018	1
GTH-REG-004	Reposición equipos de seguridad	REGISTRO	INTERNO	02/01 /2018	1
GTH-INS-001	Guía de entrevista	INSTRUCTIVO	INTERNO CREADO	28/04 /2024	7
GTH-INS-002	Plantilla de oferta	INSTRUCTIVO	INTERNO CREADO	08/05 /2024	3
GTH-INS-003	Guía para sesiones de retroalimentación	INSTRUCTIVO	INTERNO CREADO	06/06 /2024	2
GTH-INS-004	Portafolio de beneficios e incentivos	INSTRUCTIVO	INTERNO CREADO	24/06 /2024	19

La Tabla 15 proporciona una visión estructurada de la documentación resultante. La implementación de estas modificaciones busca elevar la efectividad de los procesos relacionados, alineados con los objetivos establecidos del presente proyecto.

5.3. Conclusiones

El diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias para Galvánica Cía. Ltda. marca un paso significativo hacia la modernización de sus prácticas de recursos humanos. Este proyecto aborda de manera holística los procesos críticos estableciendo un marco sólido para el potencial desarrollo y crecimiento organizacional.

La metodología empleada, que parte de un diagnóstico exhaustivo y culmina con soluciones a medida, asegura que el sistema propuesto responda directamente a las necesidades y contexto específicos de la empresa. La sinergia prevista entre los diferentes componentes del sistema, busca potenciar la eficacia en la gestión del capital humano.

La innovación del proyecto radica en el diseño de una integración cohesiva de herramientas y procesos adaptados, que no solo pretenden optimizar la selección y desarrollo del personal, sino también establecer un marco motivacional alineado con la realidad de Galvánica. Este enfoque sienta las bases para una potencial transformación en la forma en que la empresa podría atraer, desarrollar y retener talento.

De implementarse en el futuro, se anticipa que este sistema fortalecería la cultura organizacional, mejoraría el desempeño individual y colectivo, contribuiría sustancialmente a la consecución de los objetivos empresariales. El diseño propuesto establece los cimientos para una gestión más estratégica orientada al largo plazo.

En última instancia, este proyecto no solo propone la optimización de procesos internos, sino que también ofrece un camino para que la empresa se posicione como un empleador de elección, capaz de atraer y nutrir el talento necesario para impulsar su crecimiento y éxito continuo en el futuro.

5.4. Recomendaciones y sugerencias

Para maximizar el impacto y la efectividad del sistema de gestión de talento humano, se recomienda adoptar un enfoque de implementación gradual y meticulosamente planificado. Este proceso debería iniciarse con una fase de preparación, que incluya la capacitación integral de todo el personal, desde la alta dirección hasta los niveles operativos. Esta formación debe enfocarse no solo en los aspectos técnicos del nuevo sistema, sino también en su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y los beneficios esperados a largo plazo.

Paralelamente, es crucial establecer un plan de comunicación transparente y efectivo. Este plan debe diseñarse para mantener a todos los empleados informados sobre cambios venideros, las expectativas asociadas y el cronograma de implementación. La claridad y

consistencia en la comunicación ayudarán a mitigar las resistencias y fomentarán un ambiente de apertura y colaboración necesario para el éxito del proyecto.

La implementación del sistema debe ser acompañada por un riguroso proceso de monitoreo y evaluación continua. Se recomienda establecer mecanismos de retroalimentación que permitan recoger las experiencias y sugerencias de los usuarios del sistema, facilitando ajustes oportunos y mejoras incrementales. Esta flexibilidad será crucial para adaptar el sistema a las necesidades emergentes y a los cambios en el entorno empresarial.

En cuanto a la operatividad del sistema, se sugiere considerar la adopción de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión y el seguimiento de los procesos de talento humano. Estas herramientas no solo mejorarán la eficiencia operativa, sino que también proporcionarán datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas en recursos humanos.

De la misma forma es importante establecer un cronograma para la actualización periódica de los perfiles de competencias y procesos asociados, asegurando que el sistema se mantenga relevante y alineado con las evoluciones del mercado y la organización.

El éxito a largo plazo del sistema dependerá en gran medida del compromiso y la participación activa de los líderes de la organización. Se recomienda desarrollar estrategias específicas para involucrar a los mandos medios y altos en la aplicación y promoción continua del sistema. Esto puede incluir la vinculación de objetivos de gestión del talento con los indicadores de desempeño de los líderes.

La implementación cuidadosa y estratégica de estas recomendaciones promoverá una adopción exitosa y sostenible del sistema de gestión de talento humano por competencias, potenciando su impacto positivo en la gestión del capital humano y, por ende, en el desempeño global y la competitividad de Galvánica Cía. Ltda.

Referencias

- Alles, M. (2015). Gestión por competencias. En M. Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos*. GRANICA. Obtenido de <https://comunicacionrrhh.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Barañano, E. (29 de septiembre de 2022). *Competencias profesionales: qué son y cuáles son las más demandadas*. Obtenido de Grupo Castilla: https://www.grupocastilla.es/sabes-cuales-son-las-competencias-mas-valoradas-por-las-empresas/#Tipos_de_competencias_profesionales
- Bonilla, D., Salinas, D., & Cavero, O. (2019). MODELO DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (VPT). *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA*, 45-52.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ra ed.). En I. Chiavenato, *Gestión del talento humano (3ra ed.)* (págs. 15-19). Mexico DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dota, M., & Maribel, S. (2015). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS*. Obtenido de DSpaceUCuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23075/1/TESIS%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20BASADO%20EN%20COMPETENCIAS.pdf>
- Jezl. (04 de Enero de 2024). <https://www.jezl-auditores.com/index.php/tributario/111-tabla-sueldos-minimos-2022>. Obtenido de Jezl: <https://www.jezl-auditores.com/index.php/tributario/111-tabla-sueldos-minimos-2022>
- Martinez, C., & Barcia, K. (2010). Propuesta para la Implementación de la Metodología de Mejora 5s en una Línea de Producción de Panes de Molde. *Revista Tecnológica ESPOL. Vol. 18.*

Masterson, V. (10 de Mayo de 2024). *¿Qué es el salario digno y en qué se diferencia del*

salario mínimo? Aquí te lo explicamos. Obtenido de World Economic Forum:

[https://es.weforum.org/agenda/2024/05/explicacion-que-es-el-salario-digno-y-en-](https://es.weforum.org/agenda/2024/05/explicacion-que-es-el-salario-digno-y-en-que-se-diferencia-del-salario-minimo/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20la%20diferencia%20entre,m%C3%ADnimos%20son%20obligatorios%20por%20ley)

[que-se-diferencia-del-salario-](https://es.weforum.org/agenda/2024/05/explicacion-que-es-el-salario-digno-y-en-que-se-diferencia-del-salario-minimo/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20la%20diferencia%20entre,m%C3%ADnimos%20son%20obligatorios%20por%20ley)

[minimo/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20la%20diferencia%20entre,m%C3%ADnimos%20son%20obligatorios%20por%20ley">entre,m%C3%ADnimos%20son%20obligatorios%20por%20ley.](https://es.weforum.org/agenda/2024/05/explicacion-que-es-el-salario-digno-y-en-que-se-diferencia-del-salario-minimo/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20la%20diferencia%20entre,m%C3%ADnimos%20son%20obligatorios%20por%20ley)

Pérez Orozco, A. (09 de octubre de 2021). *DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS Y USO DE METODOLOGÍA STAR PARA LA SELECCIÓN DEL CONTENT MANAGER DE UNA GALERÍA DE ARTE EN COPENHAGUE, DINAMARCA*. Obtenido de UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA: <https://www.idi-unicyt.org/wp-content/uploads/2021/11/PROYECTO-DE-GRADUACION-ADRIANA-PEREZ-OROZCO-para-publicar.pdf>

Primicias. (14 de diciembre de 2021). *Salarios mínimos sectoriales también subirán 6,25%, plantea el Gobierno*. Obtenido de Primicias:

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/salarios-minimos-sectores-subiran-enero/>

Ramirez, W. (Agosto de 2023). *Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual*. Obtenido de Dialnet:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8939089>

Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 4. Obtenido de INNOVA Research Journal:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8939089>

Vásquez Luna, J. L. (s.f.). *PRACTICUM II*. Obtenido de UNIVERSIDAD ANÁHUAC:
https://www.anahuac.mx/mexico/biblioteca/sites/default/files/inline-files/escala_Likert.pdf

Anexos

Anexo A. GTH-FOR-0.19. Profesiogramas

Se adjunta el siguiente enlace para acceder al documento completo.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1WZxPIG6Dr4iT7FWQV_yiJkdthbopdlf7/edit?usp=drive_link&ouid=100355421686656370952&rtpof=true&sd=true

Anexo B. GTH-FOR-024. Portafolio gráfico de beneficios e incentivos

Se adjunta el siguiente enlace para acceder al documento completo.

https://drive.google.com/file/d/1Akba_wekSj3imh9ciCXaqifrm-KKNQt0/view?usp=drive_link

Anexo C. GTH-FOR-025. Presentación de la empresa

Se adjunta el siguiente enlace para acceder al documento completo.

https://drive.google.com/file/d/11Sn_jlrWZaJ5Ajp4iScqP_7-VOyjfTGN/view?usp=drive_link

Anexo D. GTH-FOR-026. Satisfacción del proceso de ingreso

Se adjunta el siguiente enlace para acceder al documento completo.

<https://forms.gle/GiSkqbiFW9AKhEVT8>

Anexo J. GTH-INS-001. Guía de entrevista

Se adjunta el siguiente enlace para acceder al documento completo.

https://docs.google.com/document/d/1oT7de8kXbDi3ad0DLgqwGogH1T9PUoYR/edit?usp=drive_link&ouid=100355421686656370952&rtpof=true&sd=true

Anexo K. GTH-INS-002. Plantilla de oferta

Se adjunta el siguiente enlace para acceder al documento completo.

https://docs.google.com/document/d/1wvk_qkDoox_euUqCZ-6BvCqpzAlb4jdL/edit?usp=drive_link&ouid=100355421686656370952&rtpof=true&sd=true

Anexo L. GTH-INS-003. Guía para sesiones de retroalimentación

Se adjunta el siguiente enlace para acceder al documento completo.

<https://docs.google.com/document/d/1ksl5By05q2XXk2V43LzF4Y32X-9KO4xz/edit?usp=sharing&oid=100355421686656370952&rtpof=true&sd=true>

Anexo M. GTH-INS-004. Portafolio de beneficios e incentivos

Se adjunta el siguiente enlace para acceder al documento completo.

https://docs.google.com/document/d/1w9TpTVNXRtIdPO1hoQQbrUumv0-r_QMw/edit?usp=sharing&oid=100355421686656370952&rtpof=true&sd=true

Anexo N. Valoración de cargos

Se adjunta el siguiente enlace para acceder al documento completo.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/130jPyJdO2FLWszNUnZrbyZRSSY4iBsm/edit?usp=sharing&oid=100355421686656370952&rtpof=true&sd=true>