

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

CARRERA DE LOGÍSTICA

**DISEÑO DEL MANUAL DE ADMINISTRACIÓN, POR
PROCESOS, DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO
TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO**

POR:

TORO GUERRERO SANDRA ELIZABETH

Proyecto de Grado presentado como requisito para la obtención del título de:

TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA

2005

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Srta. **TORO GUERRERO SANDRA ELIZABETH**, como requerimiento parcial a la obtención del título de TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA.

Eco. Alexander Sivisaka.

Latacunga, 04 de abril del 2005

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de Tesis a Dios; a mi Mami Chelita (+), Mamá Olimpia (+) y al Subs. Miguel León (+) los cuales sin estar presente en estos momentos junto a mi, me guiaron, apoyaron moral y espiritualmente hasta llegar al lugar en donde me encuentro en este momento, es por eso, que ofrezco este trabajo a estas tres personas que en este momento se encuentran en un lugar muy lejano para nosotros, pero para ellos muy cercano a Dios.

De la misma manera a toda mi familia que con su ejemplo y empeño me enseñaron a tener fuerzas para luchar por mi ideal, de una forma muy especial a mis padres los cuales son un pilar fundamental en mi vida; a mis maestros que me impartieron sus conocimientos en las diferentes cátedras recibas durante el tiempo de estudio en el ITSA.

Sandry Toro

AGRADECIMIENTO

A mis padres:

Trajano y Marlene, quienes me brindaron su amor – cariño incondicional, su apoyo moral espiritual y económicamente para poder llegar a culminar mis estudios profesionales,

A mis hermanos:

Luís, quien con sus consejos me guió a que siga adelante apoyándome y ayudándome en todo lo que estaba a su alcance. Estéfany quien compartió conmigo sus alegrías y tristezas.

A mi sobrinito:

Luís Ángel, quien con sus pequeñas locuras y alegrías; me ayudo a tener fuerzas para que culminará con mi proyecto.

A mis amigos:

A todos aquellos que estuvieron conmigo, brindándome su amistad, apoyo y me ayudaron en la realización de mi proyecto. Gracias amigos por estar ahí cuando más los necesitaba sin importar las circunstancias y el momento.

Agradezco al ITSA, en especial al Economista Alexander Sivisaka, quien como un destacado catedrático y sin egoísmo supo orientarme en mi preparación académica con el fin de alcanzar mis logros que ansiaba con todo anhelo.

Sandry Toro

INDICE GENERAL

TEMA	PÁGINAS
Carátula.....	I
Certificación.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Resumen.....	1
Planteamiento del Problema.....	2
Justificación.....	3
Alcance.....	4
Objetivos.....	4

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.1. Concepto.....	5
1.1.1. El Proceso de Administración de Recursos Humanos en la Organización.....	7
1.2. Administración por Competencias.....	7
1.3. Administración por Procesos.....	9
1.4. Procesos de la Administración del Talento Humano.....	10
1.4.0. Administración del Talento Humano.....	13
1.4.1. Planeación estratégica de la Administración del Talento Humano.....	14
1.4.1.1. Modelos de la Planeación de Recursos Humanos.....	14
1.4.1.2. Factores que intervienen en la Planeación de Recursos Humanos.....	17
1.4.1.2.1. Ausentismo.....	17
1.4.1.2.2. Rotación de personal.....	18
1.4.1.3. Cambios en los requisitos de la fuerza laboral.....	19
1.4.2. Admisión de Personas.....	19
1.4.2.1. Reclutamiento.....	20

1.4.2.1.1. Objetivos del Reclutamiento.....	20
1.4.2.1.2. Clases de Reclutamiento.....	21
1.4.2.1.3. Canales de Reclutamiento.....	21
1.4.2.2. Selección del Personal.....	21
1.4.2.2.1. Proceso de Selección del Personal.....	22
1.4.2.2.2. Pasos para el proceso de Selección.....	24
1.4.2.2.3. Como conducir entrevistas de selección.....	25
1.4.2.3. Inducción de Personas.....	25
1.4.2.4. ¿Qué es la Cultura Organizacional?.....	26
1.4.3. Aplicación de Personas.....	27
1.4.3.1. Diseño de Cargos.....	27
1.4.3.2. Modelos de Diseños de Cargos.....	28
1.4.3.2.1. Modelo Clásico o Tradicional.....	28
1.4.3.2.2. Modelo Humanista.....	29
1.4.3.2.3. Modelo Situacional.....	29
1.4.3.2. Evaluación del Desempeño.....	30
1.4.3.2.1. Objetivos de la Evaluación.....	30
1.4.3.2.2. Ventajas de la Evaluación.....	30
1.4.3.2.3. Para que sirve la Evaluación del Desempeño.....	30
1.4.3.2.4. Beneficios de la Evaluación para la Empresa.....	31
1.4.3.2.5. Que se debe Evaluar.....	31
1.4.3.2.6. ¿Quién Evalúa?.....	32
1.4.4. Compensación de Personas.....	32
1.4.4.1. Remuneración.....	32
1.4.4.1.1. Compensaciones Organizacionales.....	33
1.4.4.1.2. Salario Nominal y Salario Real.....	33
1.4.4.1.3. Composición de los Salarios.....	34
1.4.4.1.3.1. Factores Internos.....	34

1.4.4.1.3.2. Factores Externos.....	34
1.4.4.2. Compensación y Servicios.....	34
1.4.4.2.1. Costo de Vida.....	35
1.4.4.2.2. Sindicatos.....	35
1.4.4.3. Beneficios para el Empleado.....	36
1.4.4.4. Desarrollo de Personas.....	36
1.4.4.5. Capacitación y Entrenamiento.....	36
1.4.4.5.1. Objetivos.....	37
1.4.4.5.2. Etapas del proceso de Entrenamiento.....	37
1.4.4.5.3. Factores considerables en el Entrenamiento para el Aprendizaje.....	37
1.4.5. Mantenimiento de Personas.....	38
1.4.5.1. Seguridad e Higiene.....	38
1.4.5.1.1. Concepto de Higiene de Trabajo.....	38
1.4.5.1.2. Estrés en el Trabajo.....	39
1.4.5.1.3. Seguridad de Trabajo.....	39
1.4.5.2. Relaciones con los Empleados.....	40
1.4.5.3. Relaciones con los Sindicatos.....	40
1.4.6. Monitoreo de Personas.....	41
1.4.6.1. Base de Datos.....	41
1.4.7. Sistemas de Información Gerencial.....	42
1.5. Mejoramiento Continuo.....	42
1.5.1. ¿Cómo utilizar el Mejoramiento Continuo?.....	42
1.6. Reingeniería de Procesos.....	43
1.6.1. Procesos.....	43
1.6.2. Grafico de Procesos.....	43
1.6.3. Tipos de Procesos.....	45

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ITSA

2.1 Importancia del Análisis Situacional Actual del ITSA en referente a la Administración de Recursos Humanos.....	46
2.1.1. Técnicas de Recopilación de Datos.....	46
2.1.1.1. La Encuesta.....	46
2.1.1.2. Tipos de Cuestionarios.....	47
2.1.2. Diseño de la Encuesta.....	49
2.1.3. Clases de Preguntas.....	49
2.1.4. Encuesta Modelo.....	50
2.1.5. Tabulación de Datos.....	50
2.2 Reseña de los Procesos Propuestos.....	51
2.2.1. Administración de Recursos Humanos por Procesos.....	51
2.2.1.1. Cadena de Valor de la Administración de Recursos Humanos.....	52
2.2.2. Procesos de la Administración del Talento Humano por Procesos.....	53
2.2.2.1. Captación.....	53
2.2.2.1.1 Planificación de Recursos Humanos.....	53
2.2.2.1.2. Reclutamiento del Personal.....	54
2.2.2.1.3. Selección del Personal.....	54
2.2.2.1.4. Inducción del Personal.....	54
2.2.2.2. Gestión Humana.....	55
2.2.2.2.1. Gestión por Competencias.....	55
2.2.2.2.2. Cultura Organizacional.....	56
2.2.2.2.3. Remuneraciones.....	57
2.2.2.2.4. Servicio al Cliente.....	58
2.2.2.3. Desarrollo Humano.....	59
2.2.2.3.1. Desarrollo y Capacitación para el Personal.....	59
2.2.2.3.2. Evaluación del Desempeño del Personal.....	59
2.2.2.3.3. Mejoramiento Continuo.....	60
2.3. Desarrollo encuesta Vice. Adm., Vice. Acd., Dir. Escuelas y Rector ITSA.....	61
2.4. Desarrollo encuesta de la Sección de Recursos Humanos.....	93
2.5. Desarrollo encuesta Personal Docente, Horas y Servicios.....	126

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEL ITSA

3.1 Esquema del Manual.....	149
3.1.1. Introducción.....	149
3.1.2. Antecedentes.....	149
3.1.3. Objetivo general.....	150
3.1.3.1. Objetivos específicos.....	150
3.1.4. Base Legal.....	150
3.1.5. Alcance.....	150
3.2 Análisis y Diseño de Procesos por Etapa.....	151
3.2.1 Análisis de los Procesos Actuales.....	151
3.2.2.1. Captación.....	151
3.2.2.1.1. Planificación.....	151
3.2.2.1.2. Reclutamiento.....	151
3.2.2.1.3. Selección.....	152
3.2.2.1.4. Contratación e Inducción.....	152
3.2.2.2. Gestión Humana.....	153
3.2.2.2.1. Gestión por Competencias.....	153
3.2.2.2.2. Remuneración Integral.....	153
3.2.2.2.3. Servicio al Cliente.....	153
3.2.2.3. Desarrollo Humano.....	154
3.2.2.3.1. Desarrollo y Capacitación.....	154
3.2.2.3.2. Evaluación del Desempeño.....	154
3.2.2.3.3. Mejora Continua.....	155
3.3.2 Diseño de Procesos por Etapa.....	156
3.3.2.1. Captación.....	156
3.3.2.1.1. Planificación.....	156
3.3.2.1.2. Reclutamiento.....	157
3.3.2.1.3 Selección.....	158

3.3.2.1.4. Contratación.....	159
3.3.2.1.5. Inducción.....	159
3.3.2.2. Gestión Humana.....	161
3.3.2.2.1. Gestión por Competencias.....	161
3.3.2.2.2. Clima Organizacional.....	162
3.3.2.2.3. Servicio al Cliente.....	163
3.3.2.2.4. Remuneración Integral.....	164
3.3.2.3. Desarrollo Humano.....	166
3.3.2.3.1. Desarrollo.....	166
3.3.2.3.2. Capacitación.....	166
3.3.2.3.2. Evaluación del Desempeño.....	169
3.3.2.3.3. Mejora Continua.....	170

CAPÍTULO IV

CUADROS DE ACTIVIDADES Y FLUJOGRAMAS DE CADA PROCESO

4.1. Captación.....	171
4.1.1 Planificación.....	171
4.1.1.1. Flujograma Planificación.....	173
4.1.2. Reclutamiento.....	174
4.1.2.1 Flujograma Reclutamiento.	175
4.1.3. Selección.....	176
4.1.3.1. Flujograma Selección.....	178
4.1.4. Contratación.....	179
4.1.4.1. Flujograma Contratación.....	180
4.1.5. Inducción.....	181
4.1.5.1. Flujograma Inducción.....	183
4.2. Gestión Humana.....	184
4.2.1. Gestión por Competencias.....	184
4.2.1.1. Flujograma Gestión por Competencias.....	185

4.2.2. Clima Organizacional.....	186
4.2.2. Flujograma Clima Organizacional.....	188
4.2.3. Servicio al Cliente.....	189
4.2.3.1. Flujograma Servicio al Cliente.....	190
4.2.4. Remuneración Integral.....	191
4.2.4.1. Flujograma Remuneración Integral.....	194
4.3. Desarrollo Humano.....	195
4.3.1. Desarrollo.....	195
4.3.1.1. Flujograma Desarrollo.....	197
4.3.2. Capacitación.....	198
4.3.2.1. Flujograma Capacitación.....	200
4.3.3. Evaluación del Desempeño.....	201
4.3.3.1. Flujograma Evaluación del Desempeño.....	204
4.3.4. Mejora Continua.....	205
4.3.4.1. Flujograma Mejora Continua.....	206

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	207
5.2. Recomendaciones.....	208
Bibliografía.....	209
Anexos.	

RESUMEN

El presente trabajo constituye un aporte significativo para la correcta toma de decisiones en la Administración de los Recursos Humanos del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

El recurso humano de una organización es su nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

Como una propuesta de las funciones que debe cumplir la Sección de RR.HH. del ITSA, mediante la administración por procesos tenemos: La Planificación, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, Gestión por Competencias, Clima Organizacional, Servicio al Cliente, Remuneración Integral, Desarrollo y Capacitación, Evaluación del Despeño y Mejora Continua. La Administración por Procesos es la forma de gestionar toda la organización, basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una **ENTRADA** para conseguir un resultado, y una **SALIDA** que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente ya sea este Interno o Externo.

Las instituciones u organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. Los modelos de excelencia creados en las diferentes latitudes son instrumentos prácticos que ayudan a las organizaciones a establecerlos, midiendo en que punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia.

Los procesos desarrollados en el presente proyecto contribuirán a alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico del ITSA.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Durante muchos años el actual Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico funcionó como una institución de capacitación netamente orientada a la formación de personal militar y regido por lo tanto por reglas y procedimientos establecidos por la Fuerza Aérea Ecuatoriana; a partir de la transformación de la ETFA en ITSA surge la necesidad de que la administración de los recursos del instituto sea realizada fundamentándose en principios universales de la administración y con una visión de carácter privado.

Un análisis preliminar a la estructura de la nómina que conforma el ITSA en la actualidad nos ha permitido determinar que al interior de la institución existen una serie de falencias dentro del sistema de Administración del Talento Humano, a saber: Existencia de varias modalidades de contratación, por parte de FAE y del ITSA laborando en el instituto, reclutamiento y selección de personal sin observancia de un proceso o metodología que observe los principios elementales de la administración, carencia de estímulos y diferenciación del personal antiguo y nuevo, contratación sin participación en ocasiones de los encargados de la sección de personal, carencia de procesos de administración de Talento Humano, entre otros.

Otro de los problemas detectados es el hecho de que se realice la Gerencia del Talento Humano basándose aún en los principios y reglamentaciones establecidos por la FAE, debiendo ya buscarse una mayor orientación hacia el carácter privado del ITSA y observar de hecho las regulaciones y reglamentaciones del Sistema Nacional de Educación Superior así como los principios fundamentales de la Administración del Talento Humano.

Se ha podido detectar que la carencia de un sistema integrado de la Administración del Talento Humano ha provocado, en el corto transcurso de existencia del instituto, problemas como bajo nivel de interacción entre el personal, conformación de grupos de interés en base a la relación contractual, cargos ocupados por personal que no cumple los requisitos mínimos requeridos, etc. El presente trabajo orientará sus esfuerzos hacia la elaboración de un instrumento que posibilite minimizar los problemas detectados a la vez que provea al

Departamento de Personal de un instrumento que pueda ser aplicado independientemente de quien se encuentre al frente de las labores de Administración del Talento Humano.

JUSTIFICACIÓN:

Nos encontramos en una etapa de profundas transformaciones, en todos y cada uno de los aspectos del quehacer de nuestra sociedad, es por ello que en este contexto las labores de administración y principalmente la Gerencia del Talento Humano no sea ajena a los cambios y avances generados por el conocimiento y las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones; pues es el individuo ,en la actualidad, el factor más importante y diferenciador en el proceso de creación de valor por parte de una empresa.

Las instituciones educativas al igual que todas las que componen el sistema económico de una nación se ven envueltas en un proceso que busca la administración efectiva de sus recursos, principalmente el relacionado con el talento humano, pues es allí donde radica la fuerza innovadora y el motor generador de las verdaderas transformaciones y avances que permitan a cualquier institución ser altamente competitiva y desarrollar productos de alto valor para el cliente que posibiliten la satisfacción de sus necesidades observando siempre los más altos estándares de calidad.

Es una verdad generalmente aceptada que un ambiente laboral adecuado, sumado a un personal altamente involucrado en sus actividades cotidianas se convierten en uno de los pilares fundamentales y estratégico para el cumplimiento de la misión institucional así como del logro de la visión.

El trabajo que realizaré permitirá contar con un herramienta práctica y aplicable que posibilite administrar de la mejor manera el Talento Humano a fin de convertir a la institución en un ente altamente eficiente y eficaz, comprometido con los principios institucionales y orientada siempre a la satisfacción de los requerimientos de los clientes, dentro de un marco de adecuada y racional administración de los recursos, especialmente el individuo, principio y fin de nuestra actividad.

ALCANCE:

El presente proyecto se orienta a la elaboración de un manual que permita una adecuada Administración del talento Humano del ITSA, abarca todas las etapas que el proceso encierra, herramienta que posibilitará vincular a la institución al personal más idóneo, enmarcado en los lineamientos técnico-científicos y observando las necesidades institucionales.

Se busca contar con un instrumento que permita desarrollar y vincular a los mejores profesionales civiles a cada una de las áreas del Instituto, pudiendo ser este manual implementado o tomado como referencia por la ETFA y la EPAE para la administración de su personal civil.

OBJETIVOS:

Objetivo General:

Elaborar un Manual de Procesos para la Administración del Talento Humano del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico; con la finalidad de tener el personal más idóneo en cada una de las áreas de la Institución.

Objetivos específicos:

- Analizar la actual situación de Administración de Talento Humano (ATH) ITSA.
- Determinar los procedimientos actualmente vigentes en cada una de las etapas del proceso de ATH.
- Determinar las etapas que deben ser mejoradas o implementadas en el actual proceso.
- Diseñar los procesos que deben comprender cada fase del proceso de ATH.
- Elaborar el manual.

CAPÍTULO I

1. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.1. Concepto.

Es un estilo participativo, humano y democrático, de tratar con las personas que hacen las organizaciones, orientando su comportamiento hacia resultados más promisorios. Propone: “Que en vez de administrar personas, es mucho más inteligente administrar con las personas.”¹

Comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización, los recursos humanos representan una de sus mayores inversiones; es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “Personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que se basan en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

La Administración es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.²

El Recurso Humano debe ser un soporte para el logro de las metas trazadas; por esta razón es importante asegurarse que su acción vaya en la misma dirección de los objetivos estratégicos de la empresa; su tarea principal es apoyar a las unidades productivas de la empresa, ofreciendo servicios y asesoramiento a todas ellas³.

La Administración del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales:

¹ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003

² Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 1994

³ Administración de Personal de Gary Desler, Sexta Edición.

1.- Son Seres Humanos: están dotados de personalidad propia fundamentalmente diferentes entre si, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización⁴.

2.- Activadores Inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3.- Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.⁵

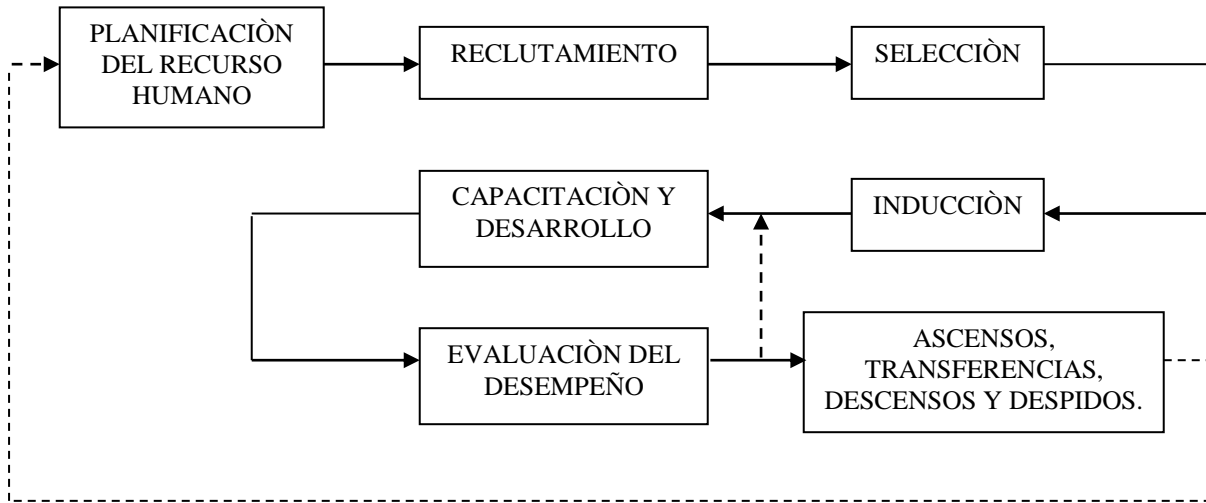
Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable; en la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no meros sujetos pasivos.

⁴ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

⁵ Ídem.

1.1.2. El Proceso de Administración de Recursos Humanos en la Organización.

Fig. 1.1. El proceso de administración de recursos humanos en la organización



Fuente: Manual de Gestión del Talento Humano

1.2. ADMINISTRACION POR COMPETENCIAS

Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.⁶

La Administración por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

⁶ www.monografias.com Administración por Competencias.htm Libros de Martha Alles.

Aplicar las competencias en la Gestión del Talento Humano se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias más "suaves" asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GTH por competencias.⁷

¿Por qué es necesario el desarrollo de una Administración por competencias?

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional⁸.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.⁹

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones

⁷ www.lagestiondeltalentohumanoporcompetencias.htm “Organización Internacional del Trabajo”.

⁸ Gestión de Recursos Humanos Cuarta Edición de Lloyd L. Byars y Leslie W.Rue.

⁹ www.gestiopolis.com Ltda. Gestión por Competencias.htm.

necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RRHH con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.¹⁰

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto VAN a través de la utilización de los mejores RRHH de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

1.3. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Su propósito es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas.¹¹ Si estas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

1. Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total.
2. Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución educativa.
3. Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble.¹²

1.4. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO:

¹⁰ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

¹¹ www.monografias.com Administración por Procesos en SOS-Monografias_com.htm. (perses_1yahoo.com)

¹² Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

La moderna Administración del Talento Humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargo, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud, bienestar, etc.

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.¹³

La ATH esta relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber:

- Análisis y descripción de cargos.
- Diseño de cargos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Desarrollo organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relaciones con empleados y relaciones sindicales.¹⁴

Estas políticas y prácticas pueden resumirse en seis procesos básicos:

¹³ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

¹⁴ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003

1.- Admisión de personas: procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.¹⁵

2.- Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

3.- Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, servicios sociales.

4.- Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

5.- Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.

6.- Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.¹⁶

Cada proceso tiende a verificar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utiliza bien o mal. Si el proceso de Admisión de personas no se realiza bien, requiere un proceso de Desarrollo de personas mas intenso para compensar las fallas; si el proceso de Recompensa de personas no es completo, exige un proceso de Mantenimiento de personas mas intenso.¹⁷

¹⁵ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejia Montenegro.

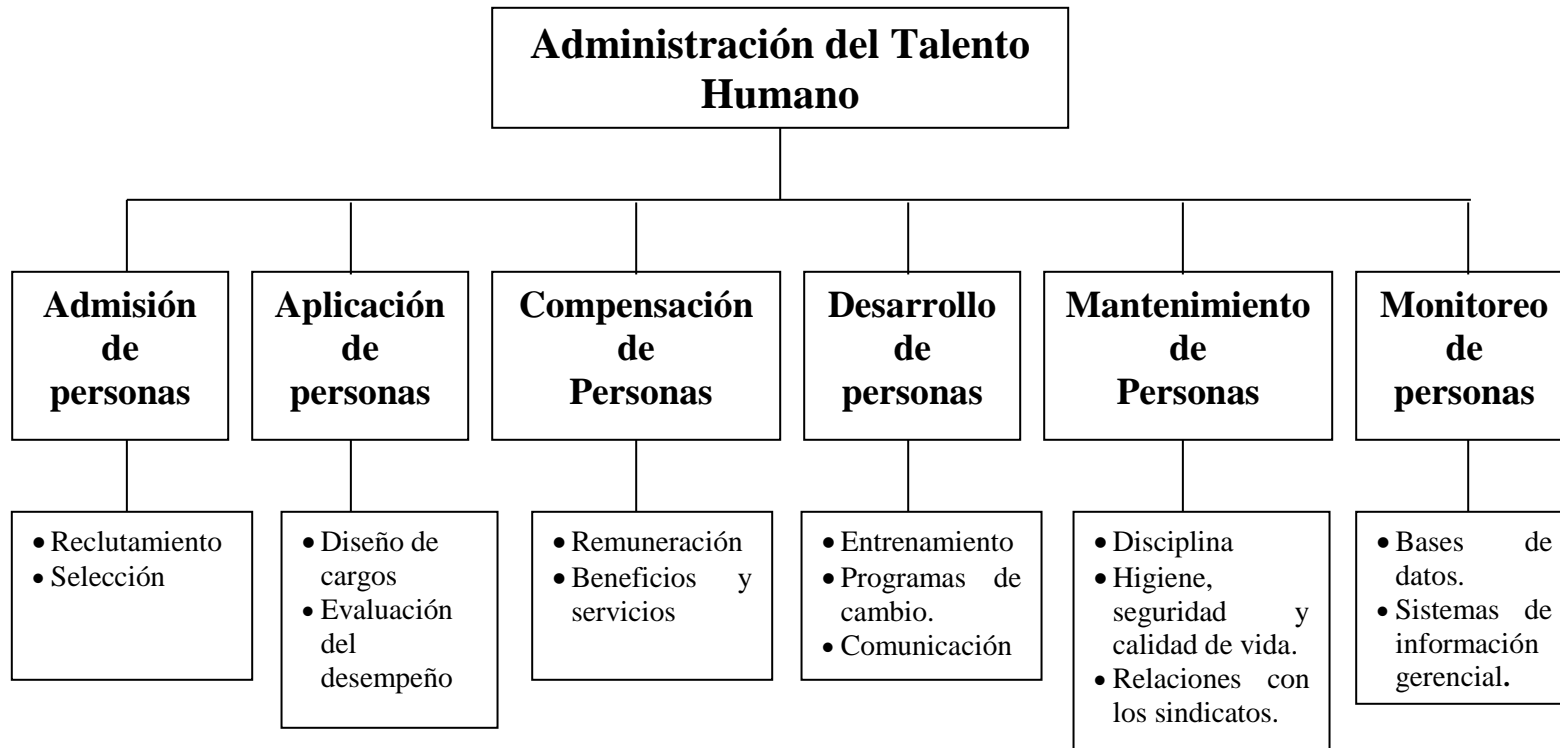
¹⁶ Ídem.

¹⁷ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003

Para un mejor entendimiento a continuación se presentaran en un cuadro de diagnostico todos los seis procesos resumidos:

1.4.0. Administración del Talento Humano.

Figura 1.2. Procesos de la Administración del Talento Humano.



Fuente: Gestión del Talento Humano de "Idalberto Chiavenato".

1.4.1. Planeación estratégica de la Administración del Talento Humano.

Las organizaciones no aparecen de la nada ni tampoco se crean para nada, siempre tienen una razón de ser; interactúan con y en el medio ambiente, luchan entre sí para sobrevivir en este mundo cambiante, para ello establecen estrategias basadas en la Misión Organizacional, cuyo único integrante es el elemento humano, cabeza y sistema nervioso de la organización.

Todas las organizaciones se crean para cumplir algo, es decir, tienen un motivo y una finalidad; una organización debe hacerse tres preguntas básicas: ¿qué somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?¹⁸

Se debe considerar que la estrategia corporativa debe estar relacionada con la función del talento humano, de ahí que los objetivos y estrategias organizacionales deben coordinarse con los objetivos y estrategias de Recursos Humanos, lo cual se logra con la Planeación Estratégica de Recursos Humanos, misma que es parte integrante de la Planeación Estratégica de la Organización, integrado la función del recurso humano con los objetivos globales de la empresa, es decir que a determinada Estrategia Corporativa debe corresponder una Planeación estratégica de Recursos Humanos perfectamente integrada o involucrada.¹⁹

La Estrategia Corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa, con relación al ambiente que lo rodea; esta estrategia parte de los objetivos estratégicos de la Misión y la Visión que se llevarán a cabo, mismos que están orientados a dos tipos de análisis: al análisis ambiental con sus oportunidades y amenazas, viendo lo que hay en el entorno; y por otro lado al análisis organizacional con sus fortalezas y debilidades, es decir lo que tiene la empresa en su interior.²⁰

1.4.1.1. Modelos de la Planeación de Recursos Humanos.

¹⁸ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

¹⁹ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

²⁰ Ídem.

De esto se desprenden dos tipos de planeación: la Planeación Adaptiva que es la que se elabora después de la planeación estratégica de la empresa y luego se busca adaptarla ; y cuando la planeación estratégica de Recursos Humanos se la hace independientemente, en forma aislada y sin preocupación alguna de que haya relación con la planeación estratégica de la organización, lleva el nombre de Planeación Autónoma; ninguna de estas funciona bien cuando no están integradas al Plan Corporativo, lo ideal es que las dos estén integradas, para que esto suceda los gerentes deben estar seguros de que los cargos a su mando, están ocupados por personal capaz de desempeñarlo de manera adecuada, lo cual requiere de una cuidadosa Planeación Estratégica de Recursos Humanos.²¹

La Planeación Estratégica de Recursos Humanos, algunas veces abarca a toda la organización, y, otras solo a determinados niveles; a continuación se presentan algunos modelos:

1.- Modelo basado en la búsqueda de estima del producto o servicio.

Este influido por variaciones en la productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y disponibilidad de personas en la organización (si aumenta las ventas aumenta la necesidad de contratar más personal).²²

2.- Modelo basado en segmentos de cargos.

Utilizado por empresas de gran tamaño, se focaliza al nivel operacional y consiste en:

- Seleccionar un factor estratégico, lo que afecta las necesidades de personal.
- Establecen los niveles históricos y futuros de cada sector estratégico.
- Proyectan los niveles futuros de la fuerza laboral de cada unidad.²³

3.- Modelo de sustitución de cargos clave.

²¹ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejia Montenegro.

²² Ídem.

²³ Ídem.

Llamado también Mapas de Sustitución u Organigramas de Carrera, estos sirven para visualizar quien sustituirá a quien en la eventualidad de una vacante futura en la organización²⁴; cada empleado se clasifica en tres alternativas:

- Empleado listo para promoción inmediata.
- Empleado que requiere mayor experiencia en el cargo actual.
- Empleado con sustituto ya preparado.

Además el desempeño se evalúa de la siguiente manera:

- Desempeño excepcional.
- Desempeño satisfactorio.
- Desempeño regular.
- Desempeño deficiente.

4.- Modelo basado en el flujo de personal

Es la verificación histórica de las: entradas, salidas, promociones, transferencias internas que permiten la predicción a corto plazo de las necesidades de personal en la organización, previniendo consecuencias de contingencias.²⁵

5.- Modelo de planeación integrada.

- Volumen de producción planeado por la organización.
- Cambios tecnológicos que modifican la producción del personal.
- Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- Planeación de carreras dentro de la organización.²⁶

En definitiva este es un modelo sistemático de planeación de personal que permite un diagnóstico adecuado para tomar decisiones.

²⁴ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejia Montenegro.

²⁵ Ídem.

²⁶ Ídem.

1.4.1.2. Factores que intervienen en la Planeación de Recursos Humanos.

Muchos especialistas de Recursos Humanos hacen cálculos matemáticos simples, como por ejemplo: Si la jornada de trabajo es de 40 horas semanales y tenemos tantos empleados, eso nos daría un número de horas trabajadas en el año, es decir tantas horas hombre trabajadas en la semana.²⁷ Pero nunca se considera que por diferentes circunstancias no siempre se trabajan lo que se espera, pudiendo ser por: atrasos – faltas, accidentes, enfermedades, compromisos personales. Por consiguiente es necesario tomar en cuenta los índices de ausentismo y de rotación de personal para elaborar la Planeación de Recursos Humanos.

1.4.1.2.1. Ausentismo.

Es la frecuencia o duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo, estas ausencias producen distorsiones del volumen de la fuerza laboral: para calcular el ausentismo la siguiente formula:

Fig. 1.4.1.2.1.1. Formula del Ausentismo.

$$\text{Índice de Ausentismo}^{28} = \frac{\text{Total de personas / horas perdidas.}}{\text{Total de personas / horas de trabajo.}}$$

También incluyen en el ausentismo las separaciones prolongadas, como vacaciones, maternidad, accidentes de trabajo, etc.

La cantidad y duración de las ausencias están relacionadas con la satisfacción en el trabajo, muchas empresas para disminuir el ausentismo motivan al personal con premios a los buenos registros de asistencia, ya que la reducción de ausentismo representa ahorros significativos para la empresa. Este es uno de los aspectos en que la Administración de Recursos Humanos puede obtener ganancias para la organización.

²⁷ Gestión de Recursos Humanos Cuarta Edición de Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue.

²⁸ Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 1944.

1.4.1.2.2. Rotación de personal.

Se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir las entradas de personas para compensar las salidas de otras personas de las organizaciones; es decir que esto ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización.²⁹

Existen dos tipos de desvinculaciones:

1.- Desvinculación por iniciativa del empleado.- sucede cuando el empleado por decisión propia termina la relación laboral con el empleador. Esta decisión depende de dos perspectivas: por el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo y por las mejores alternativas en el mercado laboral³⁰.

2.- Desvinculación por iniciativa de la organización.- se produce cuando la empresa decide despedir empleados, para sustituirlos por otros mas adecuados a sus necesidades corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral. Cuando el despido es indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con los empleados, con el ánimo de minimizar posibles acciones judiciales y ayudar a los antiguos empleados en la búsqueda de puestos semejantes en el mercado laboral. De ahí surge la necesidad de medir el nivel de desvinculaciones en la empresa, para lo cual se utiliza la siguiente formula:

Fig. 1.4.1.2.2.1. Formula del Rotación de personal.

$$\text{Índice Desvinculación}^{31} = \frac{\text{Número de empleados.}}{\text{Promedio de empleados de la organización.}}$$

De Rotación

La rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas. Entre las externas están la oferta y la demanda del mercado de recursos humanos, lo

²⁹ Gestión de Recursos Humanos Cuarta Edición de Lloyd L. Byars y Leslie W.Rue.

³⁰ Ídem.

³¹ Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 1944.

coyuntura económica, las oportunidades empleos en el mercado laboral; entre las internas están la política salarial y de beneficios que ofrece la organización.

1.4.1.3. Cambios en los requisitos de la fuerza laboral.

Debido al fuerte cambio que se observa en el mundo, al desarrollo tecnológico, a los nuevos productos y servicios, al igual que el cambio en las organizaciones, se debe cambiar o modificar los requisitos de la fuerza laboral, en vista de que presentan deficiencias en las habilidades necesarias para desarrollar una actividad.³² Lamentablemente no existen universidades que preparen a las personas que ingresan al ámbito laboral; esto da como resultado millonarias perdidas es las organizaciones, por trabajos de mala calidad, reclamo de los clientes, accidentes de trabajo, es decir baja productividad; para poder corregir esta deficiencias necesario grandes recursos de las organizaciones y del estado.

1.4.2. Admisión de Personas.

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de esta organización, representan la puerta de entrada, abierta solo a los capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.³³

El proceso de selección es la búsqueda la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas; pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar. En consecuencia hay una elección recíproca: organizaciones escogen a personas que pretenden incorporar y las personas eligen las organizaciones donde deseen trabajar.

El reclutamiento y selección de personas obedecen a un conjunto de rutinas y procedimientos ejecutados de modo secuencial. La acción está micro orientada, pues cada cargo vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo; de ahí que el enfoque del proceso sea molecular, pues solo interesa el cargo focalizado.³⁴

³² Gestión de Recursos Humanos Cuarta Edición de Lloyd L. Byars y Leslie W.Rue.

³³ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejia Montenegro.

³⁴ Ídem.

Se hace énfasis en la eficacia porque busca, mediante el proceso de incorporación de personas, la adquisición de nuevas habilidades capacidades que permitan a la organización realizar su misión y conseguir los objetivos globales en un mundo en transformación.

1.4.2.1. Reclutamiento:

Es proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes, el mismo que se inicia con la búsqueda termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, de esta manera se obtienen un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.³⁵ El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, ya que es considerado como un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo.

Los departamentos de personal suelen desempeñar la función de reclutamiento en la mayoría de las compañías; para este proceso es punto clave considerar la descripción de los puestos, especialmente para los reclutadores de compañías de grandes magnitudes, las mismas que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades de cada cargo vacante.

1.4.2.1.1. Objetivos del Reclutamiento:

- 1.- Describir la manera en que los reclutadores emplean la información derivada del análisis de puestos y los planes generales de recursos humanos para establecer sus estrategias de reclutamiento.
- 2.- Explicar el papel que los reclutadores cumplen para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada a la organización.
- 3.- Emplear métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer a candidatos idóneos.
- 4.- Diseñar un formato de solicitud de empleo adecuado a las necesidades específicas de la organización.³⁶

³⁵ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

³⁶ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

1.4.2.1.2. Clases de Reclutamiento.

Existen dos tipos de reclutamiento: Interno y Externo.

El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras, esto se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados, pero en la misma área de actividad de la persona) (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos.)

El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos, fuera de la organización para traer experiencia y habilidades que no existen actualmente dentro de la organización, esto se debe buscar de manera precisa y eficaz, para llegar y atraer a los candidatos buscados, para someterlos al proceso de selección.³⁷

1.4.2.1.3. Canales de Reclutamiento.

Los canales más usuales lo constituyen en la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios a las agencias “cazadoras de talento o agencias de servicios”.³⁸

1.4.2.2. Selección del Personal.

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

³⁷ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

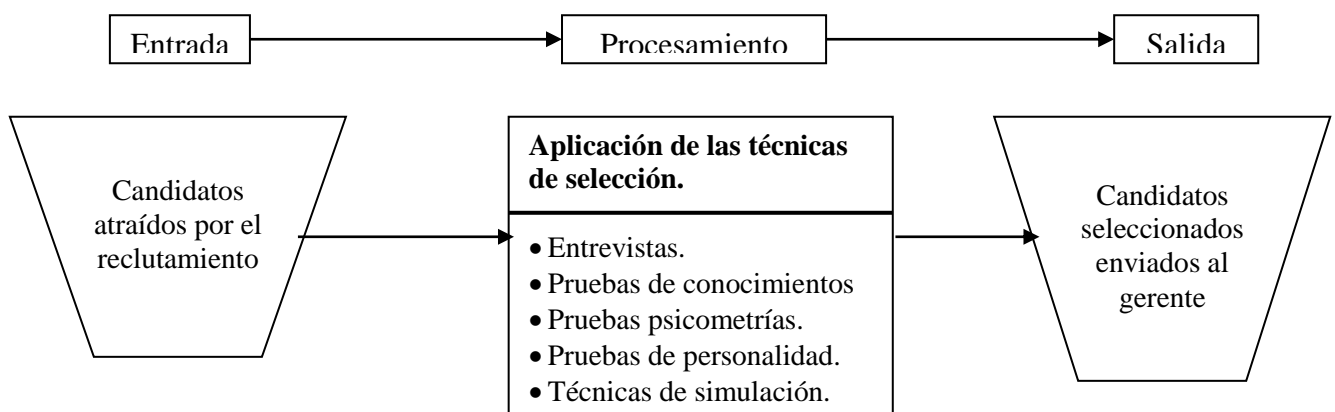
³⁸ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

Existen dos elementos o factores fundamentales a considerarse en la selección del personal; el primero es el **PUESTO** que esta dado por la cantidad de actividades, tareas y responsabilidades que deben ser ejecutadas por el, y el segundo elemento es la **PERSONA** a quien se le identifica y valora por sus atributos, entendiéndose por ellos el nivel de aptitudes, intereses, conocimientos, notificaciones, etc.³⁹

El análisis de puestos de trabajo, la planificación de recursos humanos y el reclutamiento son condiciones previas necesarias; un fallo en cualquiera de ellas puede hacer ineficaz incluso el mejor proceso de selección.

1.4.2.2.1. Proceso de Selección del Personal.

Figura 1.3. Proceso de Selección



Nota: Lo que se busca es el equilibrio entre el puesto y la empresa.

Fuente: "Gestión del Talento Humano" Idalberto Chiavenato.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se identifique de acuerdo a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización, bajo los siguientes puntos de vista:

1.- Selección Interna.

³⁹ Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 1944.

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: los gerentes de los diferentes departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función.⁴⁰

Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la organización determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo; la evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor o incluso semanas. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir incluso meses al objetivo de llenar la vacante.

2.- Razón de la Selección.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal de proceso de selección; algunos de los puestos son más difíciles de llenar que otros. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección, cuando es sencillo de llenarlo se define como un puesto de alta razón de selección.

Fig. 1.4.2.2.1.2. Formula de la Razón de Selección.

$$\text{Razón de la Selección}^{41} = \frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes.}}$$

3.- El Aspecto Ético.

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los recomendados, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no solo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. “El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona

⁴⁰ Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 1944.

⁴¹ Ídem.

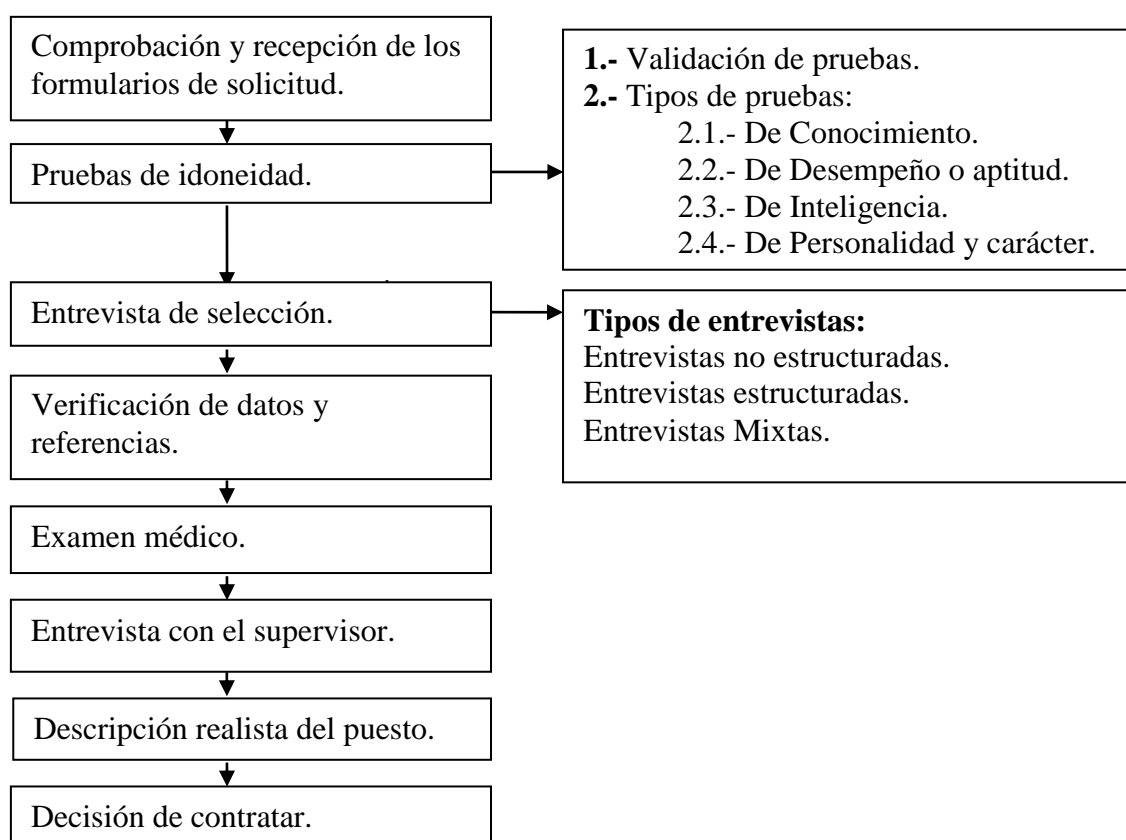
que no solamente será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece a un funcionario corrupto.”⁴²

4.- Desafíos de la Organización.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos; como es obvio, la empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso.⁴³ Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección.⁴⁴ Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la organización, sino también al bienestar general de la comunidad.

1.4.2.2.2. Pasos para el proceso de Selección.

Fuente: Pasos del Proceso de Selección.



⁴² Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 1944.

⁴³ Ídem.

⁴⁴ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

Fuente: Gestión de Recursos Humanos “Lloyd Byars y Leslie W. Rue. Cuarta Edición.

1.4.2.2.3. Como conducir entrevistas de selección.

La entrevista de selección no debe improvisarse, pues exige algunas acciones preliminares que pueden mejorar su eficiencia y eficacia.⁴⁵

- **Identificar los objetivos principales de la entrevista:** planee con anticipación la entrevista, lea la descripción y las especificaciones del cargo en relación con la solicitud de empleo del candidato.
- **Cree un buen clima para la entrevista:** emplee tiempo suficiente, seleccione un sitio tranquilo, sea amigable y muestre interés, preste atención al candidato.
- **Conduzca la entrevista hacia los objetivos:** conozca la información que desea obtener del candidato y búsquela a través de preguntas objetivas respecto de su pasado profesional; analice también aspectos como personalidad, creatividad e independencia.
- **Evite preguntas discriminatorias:** focalice todas las preguntas en el cargo pretendido por el candidato y evalúe sus calificaciones con relación a este foco.
- **Responda las preguntas formuladas por el candidato y tome la iniciativa para informarle sobre temas que puedan ser de su interés:** la entrevista debe ser una ruta de doble vía: escuchar e informar son igualmente importantes.
- **Anote sus impresiones después de la entrevista:** no confié en la memoria; documente detalles e impresiones para las deliberaciones posteriores y la toma de decisiones al respecto.⁴⁶

1.4.2.3. Inducción de Personas.

⁴⁵ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

⁴⁶ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización pues se trata de posesionarlas en sus labores en la organización, clasificarles su papel y los objetivos. Para lograrlo, es necesario tener recursos, aunque esto ya no es suficiente.⁴⁷ El desperdicio y el mal uso de los recursos ya no se aceptan en las organizaciones modernas. Lo que permite ganar competitividad a una organización es saber emplear los recursos de una manera adecuada y productiva.

Como el mundo y la tecnología cambian, el nuevo paradigma de competitividad en mercados globales requiere habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas ambientales, lo cual implica la necesidad de aumentar continuamente la productividad a través del mejoramiento de la calidad de trabajo de las personas y orientarlas bien para que puedan conseguirlo.⁴⁸ Por eso, Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino.⁴⁹ Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos.

Sin embargo, de nada vale orientar a las personas en la organización, si esta no sabe a donde pretende ir, es lo mismo que intentar apilar objetivos en un barco sin saber a donde se dirigirá. En este caso lo importante es saber hacia donde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria. “Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, y sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional.”⁵⁰

1.4.2.4. ¿Qué es la Cultura Organizacional?

La cultura representa la manera como la organización ve el ambiente y se ve a si misma. Los elementos principales de la cultura organizacional son:

- **Lo cotidiano del comportamiento observable:** como interactúan las personas, el lenguaje y los gestos utilizados, rituales, las rutinas y procedimientos corrientes.

⁴⁷ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

⁴⁸ Gestión de Recursos Humanos Cuarta Edición de Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue.

⁴⁹ Ídem.

⁵⁰ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

- **Las normas o reglas:** que influyen en los grupos y sus comportamientos; por ejemplo, en los momentos libres, en los comedores y en las actividades informales.
- **Los valores dominantes:** definidos por una organización, como la ética, el respeto por las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.
- **La filosofía administrativa:** que guía y orienta las políticas de la organización respecto de empleados, clientes y accionistas.
- **Las reglas de juego:** como funcionan las cosas, que debe aprender un nuevo empleado para tener éxito y ser aceptado como miembro de un grupo.
- **El clima organizacional:** los sentimientos de las personas y la manera como interactúan entre sí, con los clientes y con los elementos externos.⁵¹

1.4.3. Aplicación de Personas.

1.4.3.1. Diseño de Cargos.

Las personas trabajan en la organización desempeñando determinado cargo; en general, cuando se pretende saber que función cumple una persona en la organización, se pregunta cual es el cargo que desempeña; así, se sabe que hace en la organización y cual es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. ⁵²El diseño de cargos incluye las especificaciones del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

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

- 1.- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).

⁵¹ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejia Montenegro.

⁵² Ídem.

- 2.- Como deben desempeñarse las tareas o atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- 3.- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su supervisor inmediato.
- 4.- A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.⁵³

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. Define el grado de responsabilidad o de libertad: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente.

1.4.3.2. Modelos de Diseños de Cargos.

Existen tres modelos de diseños de cargos: Clásico, Humanístico, y Situacional. Pero el más tradicional es el Clásico del cual vamos a hablar a continuación.

1.4.3.2.1. Modelo Clásico o Tradicional.

Diseño de cargos pregonado por los ingenieros de la administración en definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la mayor eficiencia posible, ofreciendo incentivos salariales para garantizar la adhesión a los métodos de trabajo; definían los cargos a partir de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas. Así, establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero); en donde el gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas sencillas y repetitivas.⁵⁴

Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargos son:

1.- La persona como apéndice de la máquina: la racionalidad es técnica, lógica y determinista; la tecnología es primero, las personas después.

⁵³ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

⁵⁴ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

2.- Fragmentación del trabajo: para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute solo una subtarea sencilla y repetida, que se ejecute de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo.

3.- Énfasis en la eficiencia: cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos, el obrero que consigue mayor eficiencia recibe premios de producción.

4.- Permanencia: el diseño clásico descansa en la suposición de estabilidad y mantenimiento del proceso productivo a largo plazo, que es definitivo y esta hecho para siempre.⁵⁵

1.4.3.2.2. Modelo Humanista.

- Énfasis en la persona y el grupo social.
- Concepto de hombre social.
- Recompensas sociales y simbólicas.
- Mayor eficiencia, gracias a la satisfacción de las personas.
- Preocupación por el contexto del cargo.
- El gerente es el líder.
- Comunicación e información Participación en las decisiones.⁵⁶

1.4.3.2.3. Modelo Situacional.

Es el enfoque más amplio y complejo; tiene en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas; de ahí que depende de la adecuación del diseño de cargos a esas dos variables.⁵⁷ El diseño de cargos se fundamenta no solo en los supuestos respecto de la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de suposiciones implícitas al respecto del ambiente en que se desempeñan los cargos.

⁵⁵ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

⁵⁶ Ídem.

⁵⁷ Ídem.

1.4.3.2. Evaluación del Desempeño.

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo, su contribución al negocio de la organización.⁵⁸

1.4.3.2.1. Objetivos de la Evaluación.

- Reconocer méritos y deméritos.
- Medir los rendimientos.
- Promocionar y motivar al personal.
- Planificar programas de capacitación.
- Mejorar comunicación jefe – subordinado.
- Establecer planes de desarrollo.
- Mejorar procesos.
- Pagar salarios justos acorde a resultados.⁵⁹

1.4.3.2.2. Ventajas de la Evaluación.

- Reconoce el buen desempeño y cumplimiento laboral.
- Hace que la persona sienta que la organización se ocupa de el.
- Cada jefe puede abrir un nuevo canal de comunicación con el supervisor.
- Sirve como antecedente para que los nuevos jefes conozcan sobre el desempeño de los subordinados.
- Permite destacar necesidades de capacitación.⁶⁰

1.4.3.2.3. Para que sirve la Evaluación del Desempeño.

- Conocer el nivel de rendimiento.
- Establecer diferencias.

⁵⁸ Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 1944.

⁵⁹ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejia Montenegro.

⁶⁰ Ídem.

- Superar rendimiento.
- Erradicar hábitos negativos.
- Implementar políticas salariales.
- Rotación del personal.
- Retroalimentar funciones.
- Establecer nuevas políticas.⁶¹

1.4.3.2.4. Beneficios de la Evaluación para la Empresa.

- Conocer el potencial humano.
- Identificar la calidad de personal: para pagar y para promoverlo.
- Triunfar.
- Estimular la productividad.
- Utilizar técnicas modernas en la Administración del Talento Humano.⁶²

1.4.3.2.5. Que se debe Evaluar.

- **El rendimiento:** logros, resultados obtenidos.
- **Uso adecuado de recursos:** tiempo, dinero, equipo, materia prima, tecnología, cuantos y como se hace?
- **El comportamiento:** la conducta, motivación, relaciones laborables, disciplina, orden, responsabilidad.
- **El trabajo:** clientes atendidos, ventas realizadas, oficios redactados, tareas cumplidas.
- **Capacidad:** para el trabajo; habilidad, destreza.⁶³
 - Para decidir; inteligencia, iniciativa.
 - Para colaborar; rapidez, seguridad, amistad.
 - Para participar; voluntad, deseo, compromiso.

⁶¹ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejia Montenegro.

⁶² Ídem.

⁶³ Ídem.

1.4.3.2.6. ¿Quién Evalúa?

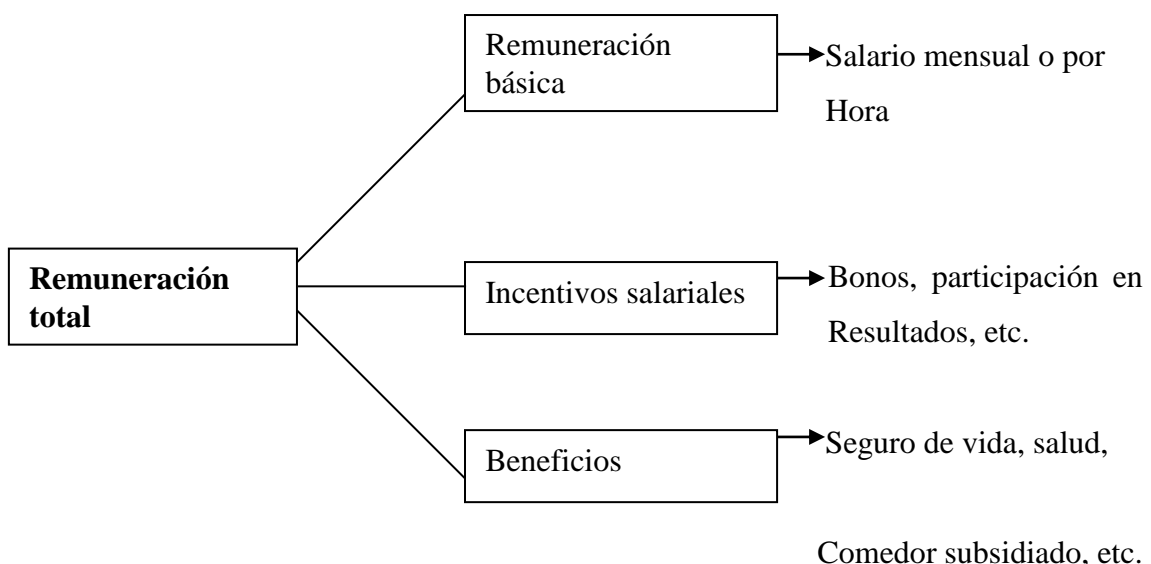
- **Auto evaluación:** debe propiciarse y enseñarse.
- **El jefe inmediato:** para corregir, para motivar.
- **El supervisor:** para revisar anterior tarea, orden.
- **Jefe departamento:** por función, por conocer, por motivar, para poder informar.⁶⁴

1.4.4. Compensación de Personas.

1.4.4.1. Remuneración.

Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades si recibe la retribución adecuada.⁶⁵ Igualmente las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si recibe contribuciones que estén al alcance de sus objetivos; que tiene tres componentes principales, cuyo porcentaje de aplicación en más o en menos dependerá de la organización.

Fig. 1.4. Remuneración total



Fuente: Recursos Humanos Idalberto Chiavenato.

⁶⁴ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

⁶⁵ Ídem.

La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables que recibe el empleado por su trabajo y constituye el costo más importante en algunas instituciones, ya que con la eficacia con que se maneje la remuneración dependerá el aumentar o reducir la competitividad organizacional.⁶⁶ Como pagar y a quien pagar son dos estrategias cruciales en las organizaciones, pues afectan el costo del plan financiero y determina la manera como consiguen un alto o bajo retorno de dinero destinado a remuneración.

1.4.4.1.1. Compensaciones Organizacionales.

Se pueden clasificar en financieras y no financieras. Las compensaciones financieras a su vez pueden ser.

Directas: es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones.

Indirectas: es el salario indirecto derivado de las cláusulas de contratos colectivos o del plan de beneficios y servicios ofrecidos por la organización.

No financieras: pueden ser el prestigio, la autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, estas afectan la satisfacción de las personas con el sistema de remuneración.⁶⁷

1.4.4.1.2. Salario Nominal y Salario Real.

El salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. “El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe semanal o mensualmente. También existe el salario mínimo establecida para el trabajador por el Estado de acuerdo a la actividad económica.”⁶⁸

⁶⁶ Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 1944.

⁶⁷ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

⁶⁸ Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 1944.

Por consiguiente, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico; para la organización el salario representa un costo y una inversión. Costo porque el salario se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa la aplicación de dinero en un factor de producción – el trabajo.⁶⁹

1.4.4.1.3. Composición de los Salarios.

1.4.4.1.3.1. Factores Internos.

- Tipología de los cargos en la organización.
- Política de Recursos Humanos en la organización.
- Política salarial de la organización.
- Desempeño y capacidad financiera de la organización.
- Competitividad de la organización.⁷⁰

1.4.4.1.3.2. Factores Externos (Ambientales)

- Situación del mercado laboral.
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida, etc.)
- Sindicatos y negociaciones colectivas.
- Legislación laboral.
- Situación del mercado de clientes.
- Competencia en el mercado.⁷¹

1.4.4.2. Compensación y Servicios.

La compensación se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo; la compensación financiera directa consiste en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos y comisiones. La compensación

⁶⁹ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

⁷⁰ Ídem.

⁷¹ Ídem.

financiera indirecta (prestaciones) incluyen todas las compensaciones financieras que no están comprendidas en la compensación directa.

La compensación no financiera consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico y físico donde trabaja. Este tipo de compensación no financiera es la satisfacción que experimenta al desempeñar tareas significativas relacionadas con el puesto.⁷²

1.4.4.2.1. Costo de Vida.

La lógica para utilizar el costo de vida como determinante de pago, es sencilla cuando los precios suben durante cierto tiempo y el sueldo no, en realidad se reduce el pago real.⁷³ El incremento del sueldo debe ser aproximadamente igual al incremento en el costo de vida para que una persona pueda mantener el nivel anterior de ingresos reales.

1.4.4.2.2. Sindicatos.

Las áreas obligatorias de negociación colectiva entre la gerencia y los sindicatos, tales como, salarios, horas de trabajo, otros términos y condiciones de empleo; estas amplias áreas de negociación pueden tener evidentemente, un gran impacto en las decisiones de compensaciones salariales.⁷⁴

El sindicato afecta las políticas de compensación de la organización en tres áreas importantes:

- Las normas utilizadas para tomar decisiones de compensaciones.
- Diferenciales en los salarios.
- Métodos de pago.

⁷² Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejia Montenegro.

⁷³ Ídem.

⁷⁴ Ídem.

1.4.4.3. Beneficios para el Empleado.

Los beneficios para los empleados son ítems del paquete total que se les ofrece a los empleados adicionalmente al salario, que incrementan sus bienes o bienestar a un costo para el patrono; estos beneficios pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- Programas de pensión.
- Otras provisiones para seguridad personal y protección financiera, tales como seguros, subsidio de enfermedad, cesantía y contratos de servicios especiales.
- Concesión de derechos que reconocen la relación entre el trabajo y las necesidades o responsabilidades domésticas, como vacaciones u otras formas de licencia, opciones de retiro prematuro o normal y preparación de provisiones para el retiro.
- Ayuda financiera adicional como préstamos, ayuda para adquisición de vivienda, ayuda para traslado de ciudad, tarjetas de crédito, descuentos, afiliación a organizaciones de profesionales, etc.
- Otros beneficios como automóvil, subsidio de alimentación, e ítem marginales que eleven el nivel de vida de los empleados.⁷⁵

1.4.4.4. Desarrollo de Personas.

Es un esfuerzo continuo planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo. La capacitación esta diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos; el desarrollo implica un aprendizaje que ve mas allá de la actualidad, prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida de que cambia y crece.⁷⁶

1.4.4.5. Capacitación y Entrenamiento.

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos,

⁷⁵ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejia Montenegro.

⁷⁶ Ídem.

aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos; de la misma manera implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización para de esta manera alcanzar los objetivos de la misma.⁷⁷

1.4.4.5.1. Objetivos:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerles más receptivos a las técnicas de superación y gerencia.

1.4.4.5.2. Etapas del proceso de Entrenamiento.

- Determinación de las necesidades de entrenamiento.
- Programación del entrenamiento para atender a las necesidades.
- Implementación y ejecución.
- Evaluación de resultados.⁷⁸

1.4.4.5.3. Factores considerables en el Entrenamiento para el Aprendizaje.

- Motivación e interés por aprender.
- Conocimiento del desempeño correcto que debe lograrse.
- Evaluación del resultado de las tentativas efectuadas.
- Conocimiento del progreso en el aprendizaje (retroalimentación).
- Duración y distribución de las prácticas.
- Cantidad y dificultad del material que se va a aprender.
- Organización adecuada del material de enseñanza.
- Organización adecuada del esfuerzo del aprendiz.⁷⁹

⁷⁷ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

⁷⁸ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

1.4.5. Mantenimiento de Personas.

1.4.5.1. Seguridad e Higiene.

Los programas de seguridad y salud constituyen algunas de estas actividades paralelas importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal, en donde para la Administración del Talento Humano constituyen una de las principales, bases para la preservación de la fuerza de trabajo.⁸⁰ La seguridad e higiene están íntimamente relacionadas a garantizar y orientar las condiciones personales, materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

1.4.5.1.1. Concepto de Higiene de Trabajo.

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en donde ejecutan las labores.⁸¹

La higiene laboral esta relaciona con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental; con las condiciones del bienestar de las personas.

Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1.- Ambiente físico de trabajo, que implica:

- Iluminación
- Ventilación
- Temperatura
- Ruidos⁸²

⁷⁹ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejia Montenegro.

⁸⁰ Ídem.

⁸¹ Ídem.

⁸² Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

2.- Ambiente psicológico de trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.⁸³

3.- Ambiente de principios de ergonomía, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.⁸⁴

4.- Salud ocupacional.

- Ausencia de enfermedades.
- Cuidar el estado general de salud de los empleados.⁸⁵

1.4.5.1.2. Estrés en el Trabajo.

El estrés es el conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente; el autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias y los cobros, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento y la monotonía de ciertas tareas, la baja moral de los colegas, la falta de perspectiva del progreso profesional y la insatisfacción personal no solo reducen el buen humor de las personas, sino que también que provocan el estrés en el trabajo.⁸⁶

1.4.5.1.3. Seguridad de Trabajo.

Esta relaciona con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales. “Su finalidad es profiláctica porque anticipa los riesgos de accidentes,

⁸³ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

⁸⁴ Ídem.

⁸⁵ Ídem.

⁸⁶ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

para minimizarlos; después de analizar informes de incidentes y las acciones correctivas tomadas, los directivos empiezan analizar asuntos como calidad, producción y costos.”⁸⁷

Un programa de seguridad en el trabajo requiere de las siguientes etapas:

- Establecimiento de un sistema de indicadores y estadísticas de incidentes.
- Desarrollo de sistemas de informes sobre medidas tomadas.
- Desarrollo de normas y procedimientos de seguridad.
- Asignación de recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

1.4.5.2. Relaciones con los Empleados.

Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo, los cuales requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversos inconvenientes internos y externos los cuales están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, etc.⁸⁸ Las organizaciones lo que deben hacer en casos como estas es buscar motivar su comportamiento negativo; las actividades de las relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto, consideración y buscar mayor eficacia organizacional buscando establecer la comunicación entre ellos. Un diseño para esto sería:

- Comunicación
 - Cooperación
 - Protección
- * Asistencia
 - * Disciplina

1.4.5.3. Relaciones con los Sindicatos.

Los sindicatos reconocen que deben luchar por un continuo crecimiento y poder; el poder de un sindicato se ve influido en gran medida por el tamaño de su membresía y la posibilidad de crecimiento futuro.⁸⁹ Los empleados se afilian a los sindicatos por

⁸⁷ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía Montenegro.

⁸⁸ Ídem.

⁸⁹ Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 1944.

muchas razones, una de ellas y la principal es la insatisfacción con la gerencia, la necesidad de contar con un desahogo social, la oportunidad para el liderazgo.⁹⁰

La relación con los sindicatos cambiará a futuro a medida que la cooperación entre la gerencia y los trabajadores es mas la norma de excepción; la competencia global ya no permitirá una negociación altamente estructurada que ligue los salarios y las prestaciones con factores macroeconómicos mas que con el desempeño específico de la compañía.⁹¹

1.4.6. Monitoreo de Personas.

En todo momento los gerentes de línea toman decisiones respecto a los subordinados y los especialistas de Recursos Humanos analizan e investigan la información sobre la fuerza laboral, sus características y necesidades.⁹² Esto requiere un sistema de información que permita la descentralización del proceso de decisión de manera eficiente y eficaz.

1.4.6.1. Base de Datos.

Funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información, además sirve de base para la formación de juicios o la solución de problemas; los datos requieren procesamiento: clasificación, almacenamiento y relación para adquirir e informar.⁹³

La Gestión del Talento Humano requiere utilizar varias bases de datos interconectados como los siguientes:

- Registro de personal.
- Registro de cargos.
- Registro de secciones.

⁹⁰ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

⁹¹ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejia Montenegro.

⁹² Ídem.

⁹³ Ídem.

- Registro de remuneraciones.
- Registro de beneficios.
- Registro de entrenamiento.
- Registro de candidatos.
- Registro médico.
- Otros registros, según la necesidad de la organización de la Gestión del Talento Humano, de los gerentes de línea y de los empleados.⁹⁴

1.4.7. Sistemas de Información Gerencial.

Es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados pueden tomar decisiones eficaces; el sistema de información gerencial ocupa un papel importante en el desempeño de los gerentes, en cuanto a la conducción de los subordinados.⁹⁵

1.5. MEJORAMIENTO CONTINUO

Es un proceso de cambio incremental, que se basa en un compromiso permanente de mejorar aspectos y actividades importantes de la organización.⁹⁶

1.5.1. ¿Cómo utilizar el Mejoramiento Continuo?

- Para planear, controlar y mejorar los procesos en forma continúa.
- Para elevar los estándares de desempeño del proceso, superando las expectativas del cliente.
- Cuando se pretenda optimizar el proceso de una manera gradual.
- Cuando exista un proceso ya implementado con un funcionamiento rutinario.⁹⁷

⁹⁴ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

⁹⁵ Administración de Personal de Gary Dessler, Primera Edición.

⁹⁶ Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Edición Sexta del 2003.

⁹⁷ Ídem.

1.6. REINGENIERIA DE PROCESOS

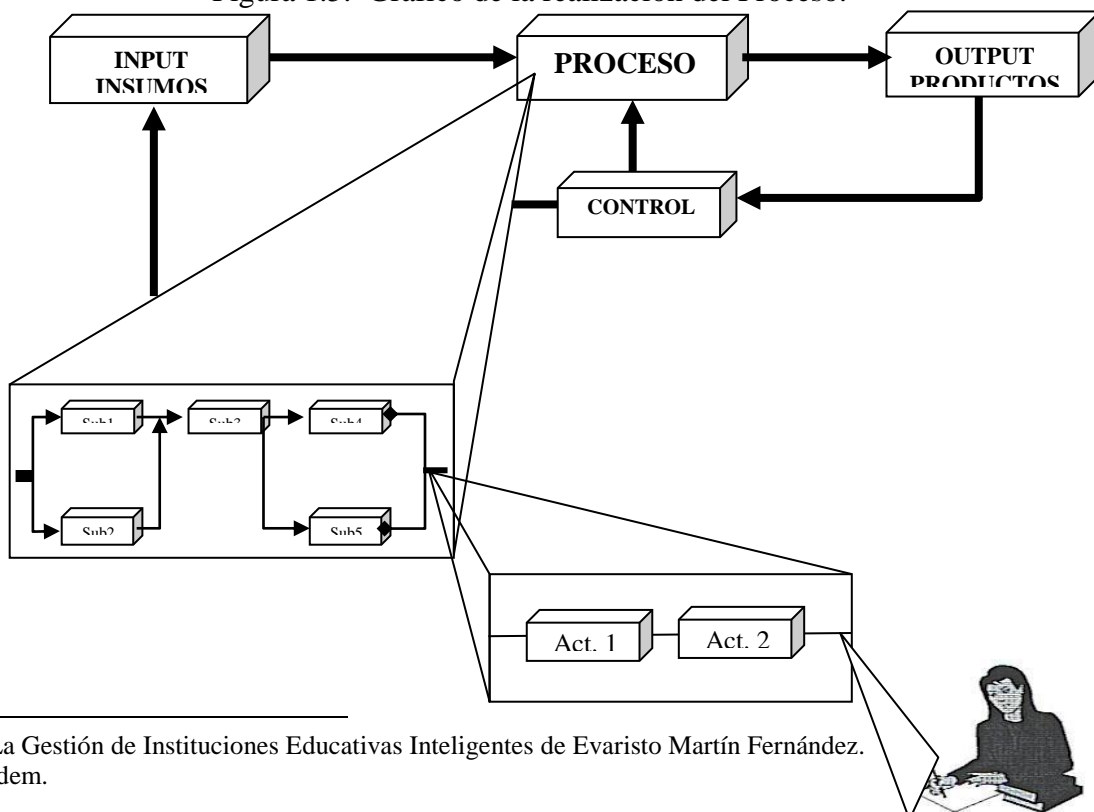
La reingeniería no solo consiste en cambiar los procesos, sino que lleva consigo un cambio en la manera de trabajar de las personas y en los valores considerados por la institución, e incluidos en un sistema de administración. La estrategia y la reingeniería deben estar estrechamente unidas, pues la estrategia marca los objetivos dentro de la situación cambiante del mercado y de las tecnologías, usa a la reingeniería para alcanzarlos, una vez conseguidos es la propia reingeniería la que ayuda a definir unos nuevos objetivos. ⁹⁸Se podría decir que la reingeniería es volver a empezar adaptándose a las circunstancias actuales.

1.6.1. Procesos.

Es el curso de sucesos que van ocurriendo a medida que unos insumos (inputs) se transforman en productos (outputs) con valor para un cliente; tiene un propietario y unas fronteras y se pueden medir los resultados totales o parciales. ⁹⁹ Es decir no existe un producto o servicio sin un proceso; o como también no puede existir un proceso sin un producto o servicio.

1.6.2. Grafico de Procesos.

Figura 1.5. Grafico de la realización del Proceso.



⁹⁸ La Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes de Evaristo Martín Fernández.

⁹⁹ Ídem.

Fuente: Manual de Gestión del Talento Humano.

1.- Mejorar un proceso.

Para mejorar un proceso se necesita conocer:

- El propósito del proceso.
- Las entradas al proceso.
- Los trabajos y las decisiones que conforman el proceso.
- Las salidas del proceso.
- Los requerimientos de los clientes del proceso.
- Las personas afectadas por el proceso.¹⁰⁰

2.- Diseñar un proceso.

Para diseñar un proceso se tendrá en cuenta:

- **El objetivo:** Máxima productividad.
- **Las condiciones:** menor número posible, tiempo y costo en las operaciones.
- **La definición:** ¿Cuál es la finalidad?, ¿Quiénes son los clientes o usuarios?
- **Las pautas:**
 - Hay que descartar las ideas pasadas que no dieron resultado y captar las buenas ideas.
 - Organizar el trabajo en torno a resultados.
 - Utilizar equipos que se complementen.
 - Identificar y descartar supuestos.
 - Búsqueda de oportunidades.¹⁰¹

3.- Investigar un proceso.

Para investigar un proceso podemos fijarnos en aspectos tales como:

- Evitar la natural resistencia al cambio.

¹⁰⁰ Manual de Gestión del Talento Humano. De la Universidad de Loja

¹⁰¹ Ídem.

- Preguntas: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Cuánto?
- Método para estudiar la forma en que se realizan los procesos, con el fin de identificar las áreas que necesitan mejora para de esta manera realizar una reingeniería de procesos.¹⁰²

1.6.3. Tipos de Procesos.

- **Gobernantes:** procesos gerenciales de Planificación y Control.
 - Planificación Financiera.
 - Desdoblamiento de la estrategia.
- **Productivos:** generan salidas y tienen alto impacto sobre la satisfacción del cliente.
 - Desarrollo de productos.
 - Servicio al cliente.
 - Procesamiento de órdenes.
- **Habilitantes:** procesos internos de apoyo a los productivos y gobernantes.
 - Servicios administrativos, legales, Recursos Humanos.
 - Procesos financieros.
 - Sistemas de información.¹⁰³

¹⁰² Manual de Gestión del Talento Humano. De la Universidad de Loja.

¹⁰³ Ídem.

CAPÍTULO II.

2. ANALISIS DEL PROCESO ACTUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ITSA

2.1. Importancia del Análisis Situacional Actual del ITSA en referente a la Administración de Recursos Humanos.

El estudio que se realiza en un determinado poblado es importante en el sentido que este nos proporciona información la que sirve de apoyo para la toma de decisiones, y en un proyecto de este tipo la decisión final esta encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto. En tal razón el estudio debe tener las siguientes características:

- La recopilación de la información debe ser sistemática.
- El método de recopilación debe ser objetivo y no tedioso.
- Los datos recopilados siempre deben ser información útil.
- El fin de la investigación debe ser el servir como base para la toma de decisiones.

2.1.1. Técnicas de Recopilación de Datos

Existen tres técnicas comúnmente usadas en la investigación: la observación, la entrevista y la encuesta. Dada la población existente y el tamaño de la muestra se ha decidido utilizar la encuesta.

2.1.1.1. La Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que sirve para la recopilación de opiniones sobre hechos pasados o conductas futuras y recoge datos sobre la composición de la población, sus actividades, deseos, aspiraciones, tendencias, etc. Esta recopilación de opiniones o información se la hace por medio de la adaptación de un banco de preguntas llamado “cuestionario”.

Por medio de la encuesta se estudia una porción escogida de una población y las conclusiones a las que se ha llegado se aplican a la totalidad de esa población, lo que es valido, si la muestra seleccionada es realmente representativa.

De acuerdo al tipo de información recopilada, la encuesta se clasifica en: Encuesta de Hechos y Encuesta de Opiniones.

Encuesta de Hechos.- Tiene como propósito obtener información sobre la composición de la población por sexo, edad, nivel de educación, estado civil, actividad económica, etc., para describir el estado general de una ciudad, provincia, región o país.

Encuesta de Opinión.- Tiene como propósito averiguar lo que piensa el público sobre tal o cual asunto o sobre lo que debería hacerse en determinadas circunstancias. Estas encuestas de opinión por su naturaleza deben llevarse a cabo por muestreo, por dos razones principales: el costo y la necesidad de conocer los cambios de opinión.

2.1.1.2. Tipos de Cuestionarios

Se tiene básicamente dos tipos de cuestionarios, que son:

Cuestionario Dirigido.- Es aquel en el que el investigador visita al encuestado, formula las preguntas y el mismo va escribiendo las respuestas que recibe, se utiliza para obtener información del encuestado sobre objetivos determinados. Este cuestionario presenta las siguientes ventajas:

- Puede ser aplicado a personas de toda condición social y nivel de educación.
- Evita las influencias de otras personas en el encuestado.
- Se logra un elevado índice de respuestas, es decir, son muy pocas las personas que prefieren no responder al investigador.
- Permiten obtener información más exacta, ya que el investigador con sus aclaraciones puede solucionar las dudas del encuestado.
- La información recogida es más confiable.

Este cuestionario presenta varios inconvenientes entre ellos los siguientes:

- El costo de administración es alto, por el tiempo necesario para desplazarse hasta el lugar de residencia del encuestado y aplicar los cuestionarios.
- El campo de acción es más reducido, ya que no es posible encuestar a un número elevado de personas.
- Es una técnica relativamente lenta. Se necesita mayor tiempo para cubrir la muestra seleccionada.
- Existe la posibilidad de la influencia del investigador en el encuestado. Su presencia, su entonación de voz, sus explicaciones, pueden dar lugar a que las respuestas obtenidas no sean las adecuadas.

Cuestionario Auto-administrado.- Es llenado sin la presencia del investigador. Es aquel que se envía al encuestado con una carta de presentación, para que responda las preguntas en él formuladas, en un plazo determinado. Este cuestionario presenta algunas ventajas:

- Es menos costoso que el anterior, especialmente cuando los cuestionarios son enviados y devueltos por correo.
- Puede distribuirse a muchas personas por lejanas u ocupadas que se encuentren; es decir, se puede aplicar a grandes poblaciones.
- El encuestado dispone de mayor tiempo para contestar las preguntas, ello le permite responder con mayor libertad, amplitud y exactitud.
- Elimina la posibilidad de influencia del investigador en el encuestado.
- Existe ahorro de tiempo en la obtención de la información, especialmente cuando las personas a encuestar se encuentran en otros lugares, ciudades o provincias.

Los principales inconvenientes que se presentan al aplicar este tipo de cuestionario son:

- Es aplicable únicamente a personas alfabetas y que tengan conocimiento y experiencia sobre la información que se solicita.
- El encuestado carece de interés y motivación para proporcionar la información.
- Las preguntas pueden ser mal interpretadas y las respuestas no presentar la realidad que el investigador desea conocer.

- Las respuestas pueden estar influenciadas por criterios y experiencias de terceras personas y no representar su propia opinión.
- Los cuestionarios son mal llenados.
- Muchos cuestionarios no regresan.

2.1.2. Diseño de la Encuesta

La encuesta debe estar adaptada a las necesidades del investigador y a las características de la población en la que se realiza la investigación. Para esto se puede señalar algunas normas que deben tomarse en cuenta para la elaboración del cuestionario:

- **Contacto inicial.** Es necesario realizar un trabajo de campo previo para familiarizar al investigador con las pautas de comportamiento y costumbres (culturales, ideológicas, de interacción social), de los sujetos hacia quienes se dirige la encuesta, esto con motivo de darle mayor precisión a la encuesta.
- La encuesta debe responder a los objetivos formulados y a la planificación misma de la investigación, considerando la disponibilidad de recursos y tiempo.
- La encuesta debe realizarse de tal manera que facilite la recolección de datos. Esto significa que las preguntas planteadas deben ser fácilmente tratadas e identificadas por el encuestado, deben permitir el análisis y la preparación del informe final.

2.1.3. Clases de Preguntas

Existen diferentes clases de preguntas, pero a continuación se detalla los tipos de preguntas a utilizarse en la elaboración cuestionario.

Según la libertad de la respuesta las preguntas se clasifican en:

Cerradas.- Se presentan las posibles respuestas de las cuales el informante selecciona la que crea conveniente.

Dicotómicas.- Presenta dos alternativas pudiendo ser una negación y una afirmación.

Tricotómicas.- Además de ofrecer las dos alternativas anteriores se le proporciona al informante la oportunidad de abstenerse.

Abanico.- Aquí las personas que responden deben escoger su respuesta entre un determinado número de respuestas posibles.

De Estimación.- A diferencia de las preguntas en abanico, estas tratan de que las respuestas expresen un grado de intensidad creciente o decreciente cuantificando el criterio u opinión del encuestado.

2.1.4. Encuesta Modelo

Las encuestas han sido elaboradas cumpliendo con los objetivos planteados en el Estudio del Análisis Situacional de la Administración de Procesos para el Talento Humano del ITSA, para esto, se ha diseñado tres tipos de encuestas a ser aplicadas:

La primera proporcionará información directa del mercado potencial por parte de los Directivos del ITSA; la segunda proporcionará información del mismo contenido que la primera; pero esta por parte de la Sección de Recursos Humanos, y la tercera proporcionará información sobre los servicios que da la Sección de Recursos Humanos refiriéndonos a la Administración de Procesos del Talento Humano para los empleados civiles que labora en el Instituto ya sea de Planta, por Horas, o por Servicios.

2.1.5. Tabulación de Datos

Una vez recopilada la información por medio de la encuesta se procedió al debido ordenamiento y cuantificación de los datos. Para facilitar dicho trabajo de ordenamiento y cuantificación de datos, (tabulación), se utilizó una hoja de calculo de Exel.

2.2. RESEÑA DE LOS PROCESOS PROPUESTOS.

2.2.1. Administración de Recursos Humanos por Procesos.

La Administración de Recursos Humanos se encamina tanto al beneficio del empleado así como también del empresario; mas desvirtuaría su función si la profesión se dedicara únicamente a conseguir mayor producción en base al aporte personal sin importar sus mejoras, o a la inversa, si solo se ocupara de que el personal este satisfecho por estos logros descuidando la calidad de la prestación de los servicios o del aumento de la producción o rentabilidad; lo que mas bien le llevaría a colocarse en una posición extrema, nada positiva para ninguna de las partes interesadas.

La Administración de Recursos Humanos, desde la perspectiva de Gestión del Talento, como tal, se encuentra dividida en tres grandes procesos: Captación, Gestión Humana y Desarrollo Humano, y estos serán los ejes que regirán y estructurarán la presente propuesta. Los procesos están a su vez conformados por:

Captación: Planificación, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción

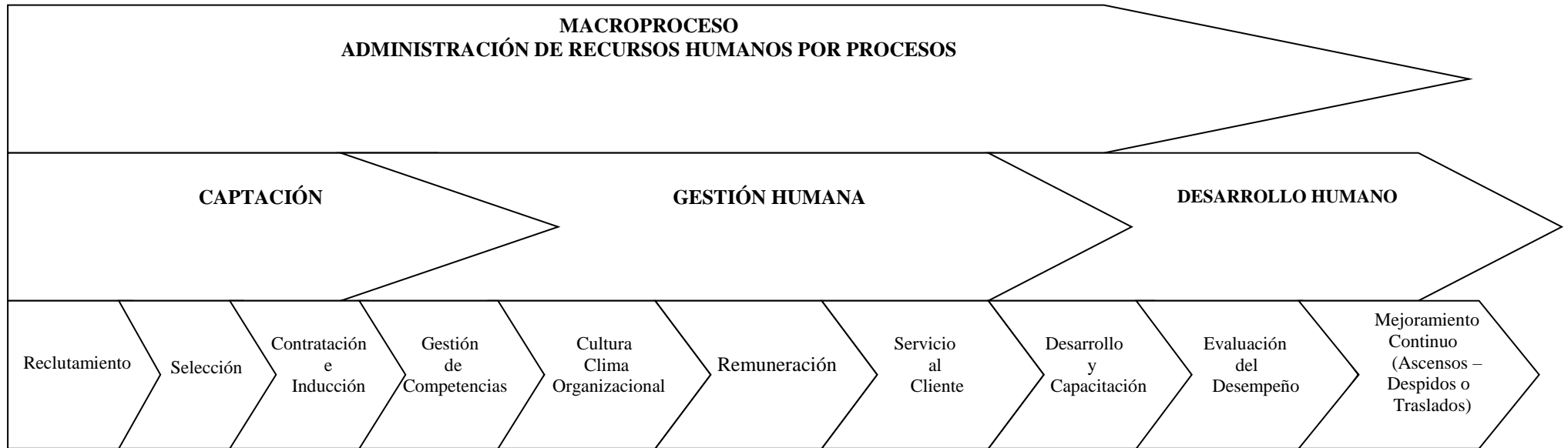
Gestión Humana: Gestión por competencias, Clima Organizacional, Remuneración Integral y Servicio al cliente

Desarrollo Humano: Desarrollo y Capacitación, Evaluación del desempeño y Mejoramiento continuo.

2.2.1.1. CADENA DE VALOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fig. 3.1. Cadena de valor de la Administración

de Recursos Humanos

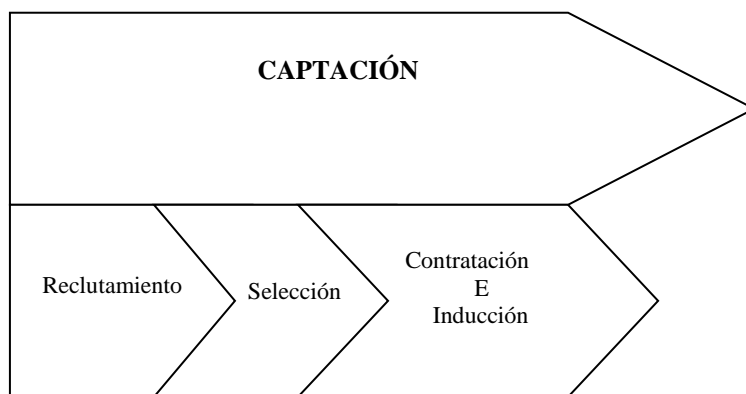


Fuente: Manual de administración de recursos humanos, EPN 2004

2.2.2. Procesos de la Administración del Talento Humano por Procesos.

2.2.2.1. Captación.

Fig. 3.2 Cadena de Valor proceso de Captación



Fuente: Manual de administración de recursos humanos, EPN 2004

2.2.2.1.1 Planificación de Recursos Humanos.

El planeamiento de Recursos Humanos, es una actividad estratégica de la Administración de estos activos, se trata de prever cuales serán la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción empresarial futura.

Aunque no siempre el planteamiento de Recursos Humanos sea hecho por la unidad encargada, el problema de anticipar su cantidad y su calidad es sumamente importante. Por lo tanto la planeación de Recursos Humanos es la estrategia para adquirir, utilizar, mejorar y conservar a su personal de la mejor manera en su empresa.

El planeamiento de Recursos Humanos necesita partir de un conocimiento profundo acerca de la Rotación del personal y el ausentismo, si la organización no considera el ausentismo del su personal, su planeamiento de Recursos Humanos fracasara. Es por eso que la forma lógica de empezar el proceso de Planeación de personal es conocer cuales son los requerimientos de las necesidades de personal tanto actual como futura ya sea cuantitativamente como cualitativamente, por ende se necesita hacer siempre una

buena Planificación de Recursos Humanos que es la base principal de la Administración.

2.2.2.1.2. Reclutamiento del Personal.

Es un proceso que varía según la Empresa o Institución; depende de la decisión de línea y se oficializa con la solicitud de personal o requerimiento de personal, tratándose de un documento que es llenado por el jefe del departamento que requiere cubrir la vacante.

Se pueden aprovechar de diversas fuentes (internas y externas), unas son mejores que otras para determinados cargos; unas producirán mayor número de aspirantes y otras resultaran a lo mejor muy costosas sin resultado alguno o viceversa. Todas ofrecen ventajas y desventajas que deben sopesarse a la hora de presentarse una vacante.

2.2.2.1.3. Selección del Personal.

Significa escoger entre las personas reclutadas a la mejor, que reúna las características y requisitos que exige el puesto. Cuanto más profundo y sofisticado haya sido el análisis de puestos más fácil será la especificación de los criterios de selección con los que deberán compararse los candidatos.

Para la selección del personal se debe utilizar las siguientes técnicas: la calificación de documentos, la entrevista y por último la toma de pruebas de conocimientos.

La calificación de carpetas se hace en base del requerimiento, esta es una parte del proceso de reclutamiento; la entrevista en cambio está enfocada a averiguar aspectos que no pueden ser conocidos por otros medios tales como las relaciones interpersonales, forma de actuar y enfrentar una situación nueva, actitudes, intereses, seguridad y confianza en sí mismo, etc. Por último están las pruebas que son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

2.2.2.1.4. Inducción del Personal.

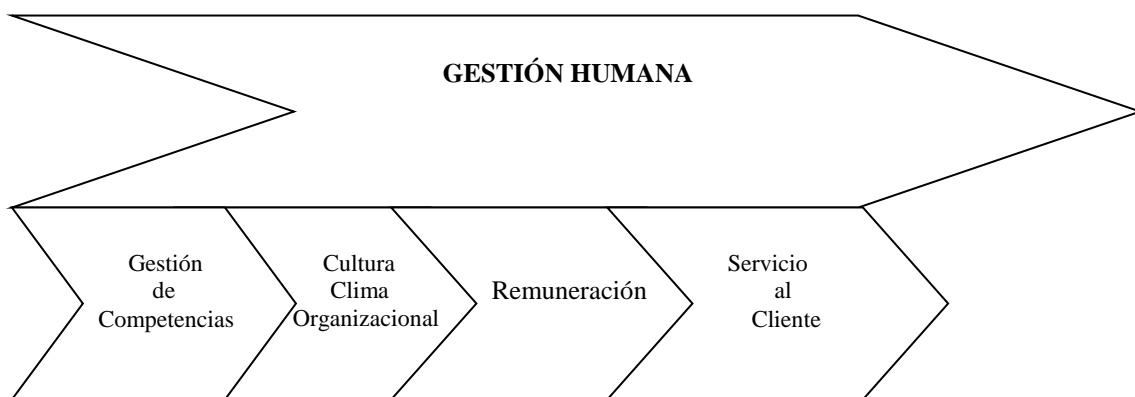
Es la información al nuevo empleado sobre la organización, sobre la unidad de trabajo y sobre el puesto; esta puede ser recibida de los compañeros o de la propia organización;

cuando se realiza por parte de los compañeros esta no es planificada ni oficial. Es preferible, y oficial, que la inducción sea realizada por la propia organización dándole a conocer cuales son sus actividades y derechos lo que puede contribuir a que el empleado tenga éxito o fracaso en su nuevo puesto.

Una de las funciones de la inducción es informar acerca del puesto o departamento en el que la persona va a desempeñarse, esto constituye en la asignación de tareas y funciones específicas al individuo, para esto es necesario contar con un manual de inducción así como un manual de funciones con el listado de las responsabilidades, tareas y funciones.

2.2.2.2. Gestión Humana.

Fig. 3.2 Cadena de Valor proceso de Gestión Humana



Fuente: Manual de administración de recursos humanos, EPN 2004

2.2.2.2.1. Gestión por Competencias.

Partiendo de la base de que la gestión del desarrollo en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados de negocio, la propuesta es un modelo integral de gestión de los Recursos Humanos que busque detectar, adquirir, potenciar y desarrollar las competencias que dan valor agregado a la empresa y que le diferencia en su sector.

La Gestión por competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle en el puesto de trabajo, por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular, cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y aceptable de forma tal que sea capaz de descubrir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo; como una herramienta indispensable para profundizar el desarrollo e involucramiento de su capital humano.

Los Recursos Humanos son las personas que ingresan, pertenecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás; es un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo. Las conductas de éxito constituyen el soporte sobre el cual se construirán las competencias ya que es a partir de la manera en que los Talentos o personas de desempeño sobresaliente, llevan a cabo sus tareas, que interpretamos qué características subyacen a estas conductas, qué conocimientos ponen en juego, qué habilidades han desarrollado, con qué actitud acompañan estas acciones y qué los mueve a actuar. Es con esta mira que “desarmamos” las conductas de la gente exitosa, para entender de qué están hechas y así identificar los comportamientos que distinguen a las personas que exhiben un desempeño superior respecto de los de desempeño promedio.

2.2.2.2.2. Cultura Organizacional.

Se refiere a cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven, lo que significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización lo que viene a ser un sistema complejo y humano con características propias; su propia cultura y un sistema de valores.

La cultura organizacional incluye poderosamente el clima de la organización caracterizado por percepciones de los empleados de lo siguiente: una cantidad razonable de estructura considerable con libertad, recompensas y reconocimientos para un buen trabajo, aliento para un riesgo razonable, calor y apoyo en los estándares de desempeño y la aceptabilidad de sacar a la superficie problemas y opiniones diferentes.

2.2.2.2.3. Remuneraciones.

Las remuneraciones son los salarios, reconocimientos, bonificaciones y demás aspectos económicos que valoran y reconocen al empleado una determinada labor realizada, es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad, los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades. Es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

En una organización, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores los cuales no deben olvidar de llevar siempre las planillas de pago, las mismas que deben estar debidamente autorizadas por la Autoridad; en ellas, se debe registrar a los trabajadores, consignar el pago de remuneraciones, beneficios, aportaciones y retenciones. A los gobiernos les interesan de sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos.

El salario integral es el que consiste en reducir a cifras salariales la suma del salario ordinario y otras remuneraciones con o sin carácter prestacional, para tener el resultado como una remuneración integral del trabajo que excluye el cobro separado de aquellos factores remunerativos.

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

2.2.2.2.4. Servicio al Cliente.

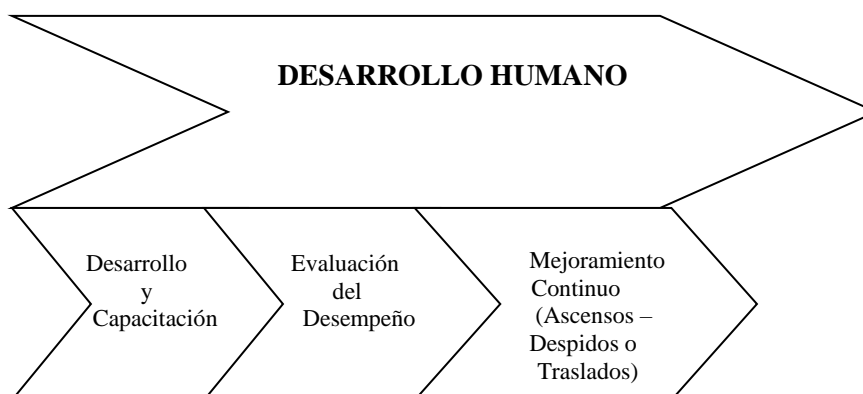
Es establecer una buena relación entre las personas generando cambios de conducta favorables para el trabajo, concluyendo que el ser humano es lo básico en una empresa y no simplemente una pieza más en el complejo engranaje de la misma. Las Instituciones cuidan cada vez mas las relaciones humanas que se dan entre sus funcionarios, como son los clientes que les corresponden atender, lo que se debe aplicar en la atención al cliente (sea interno o externo), son las actitudes que se debe adoptar para favorecer la comunicación con los usuarios y hacer mas agradable la labor dentro de la Institución; las normas, roles y conductas “debe hacer” y “puede hacer” dentro del rol y los aspectos de su aplicación que puede ser la comunicación entre el cliente y el encargado de la atención dentro de la empresa.

En algunas ocasiones se debe atender a clientes ya sea internamente, es decir, personas que trabajan en la misma empresa, o clientes externos personas que llegan a consultar, pedir información y realizar algún tramite; de este modo, por ejemplo, una secretaria atendiendo a personas de la misma empresa como personas de fuera puede proyectar una buena imagen de la Institución, lo importante es que usted crea en su empresa e irradie el gusto de trabajar en ella de manera que trasmita ese sentir a las demás personas que trabajan junto a ellos y de otra manera a las personas que se integran o realizan una actividad dentro de la misma.

Una de los principios de la atención al cliente es la imagen del material, presentación del empleado, el orden, la limpieza, buen gusto, los modales siempre deben estar presentes en el empleado como en el ambiente de trabajo que se brinda en el servicio al cliente de manera cortés, atento, cordial sin agresividad ni gritos; ya que esto bien puede favorecer o perjudicar la imagen de la Institución o empresa.

2.2.2.3. Desarrollo Humano.

Fig. 3.2 Cadena de Valor proceso de Desarrollo Humano



Fuente: Manual de administración de recursos humanos, EPN 2004

2.2.2.3.1. Desarrollo y Capacitación para el Personal.

Es el proceso encaminado al desarrollo de la experiencia, las actitudes y las habilidades necesarias para que pueda desempeñarse de una mejor manera en el puesto que se encuentra laborando; todo esto depende de una iniciativa de los Directivos de la Institución y en parte esencial de las actividades de la Sección de Recursos Humanos.

Es por eso que el empleado debe asumir el reto de la actualización de sus conocimientos, perfeccionamiento y entrenamiento, para que de esta manera la Institución vaya anticipándose a los cambios que va a mantener en el sitio de liderazgo en su área; cambios que pueden ser de índole tecnológico, económico, político, social, etc. En concordancia siempre con los requerimientos necesarios de la organización y el departamento que lo requiera.

2.2.2.3.2. Evaluación del Desempeño del Personal.

Es el análisis sistemático de las actividades específicas de formación que necesita una organización para el logro de sus objetivos, es por eso que es necesario que se evalúe al personal luego de haberse dado la capacitación para ver cuán importante ha sido la misma y en qué le va a favorecer a su departamento. También en base a esta evaluación vamos a saber qué problemas tiene el empleado en su puesto; qué habilidades y conocimientos adicionales necesita para desempeñarse mejor; qué formación estima que el personal necesita para las labores diarias en la Institución.

La evaluación del desempeño también ayuda a ver cuáles son los resultados obtenidos luego de una capacitación que se le ha dado al personal y con qué importancia se tomó la capacitación, por ende la evaluación del desempeño es la aplicación de técnicas que nos permiten tener un concepto cualitativo o un indicador cuantitativo de la calidad de trabajo realizado por el personal, para de esta manera tomar medidas ya sean correctivas o de felicitación hacia el empleado; implícito en este proceso se encuentra siempre la retroalimentación de los resultados.

2.2.2.3.3. Mejoramiento Continuo.

Este es un proceso que en base de datos puede analizar la forma y efectividad en el desenvolvimiento individual en su puesto, a partir de esto se puede tomar una decisión ya sea de un ascenso, despido o traslado del personal; siempre y cuando obedezca a los resultados de la evaluación y este en concordancia con las políticas y objetivos institucionales; lo que siempre debe buscar una organización es el bienestar del empleado y de la organización, a través de una clara política de mejoramiento del empleado en su carrera, a través de movimientos que potencialicen sus capacidades y aporten positivamente a la institución.

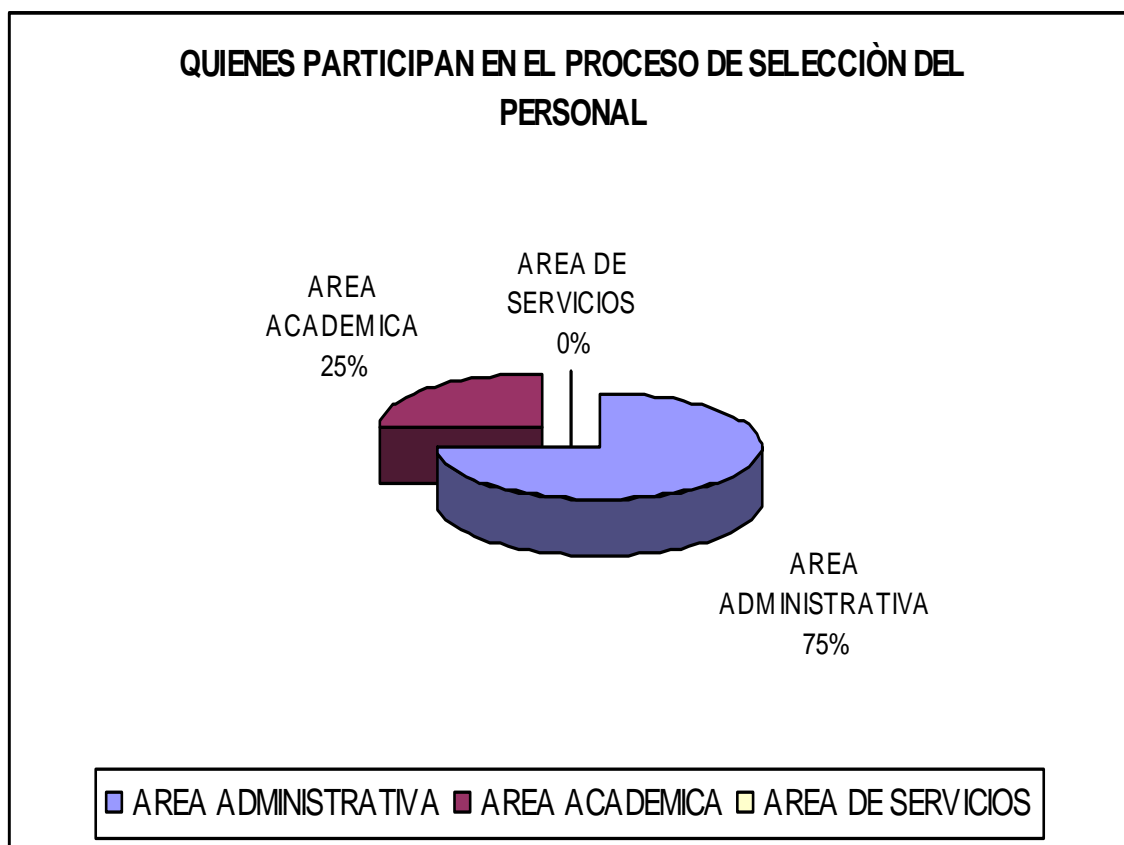
2.3. DESARROLLO DE LA ENCUESTA AL VICERRECTOR ADMINISTRATIVO, VICERRECTOR ACADEMICO, DIRECTOR ESCUELAS Y RECTOR.

1.- ¿Quiénes participan en el proceso de selección del Recurso Humano del ITSA?

Cuadro. 2.3.1. Resolución de las encuestas

AREA ADMINISTRATIVA	3
AREA ACADEMICA	1
AREA DE SERVICIOS	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.1.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

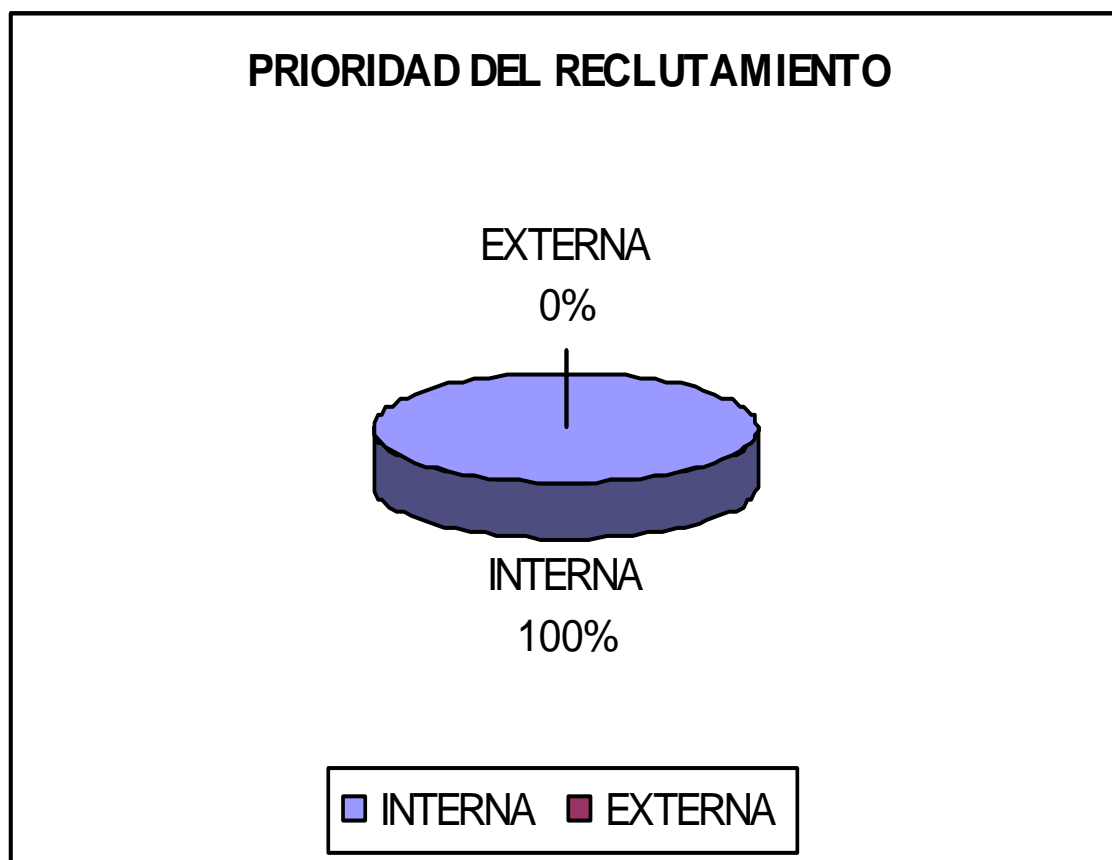
Realizada la encuesta han respondido que el 75% de quienes deben participar en el proceso de selección del personal le compete al Área Administrativa y el 25% el Área Académica dependiendo el caso que amerite.

2.- ¿Cuál es la prioridad en el reclutamiento que se emplea en el ITSA?

Cuadro. 2.3.2 Resolución de las encuestas

INTERNA	4
EXTERNA	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.1.2.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

De las 4 encuestas aplicadas a los Señores Directores como son: el Rector del ITSA, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y el Director de las diferentes Escuelas manifiestan que la principal prioridad en el reclutamiento es en forma interna

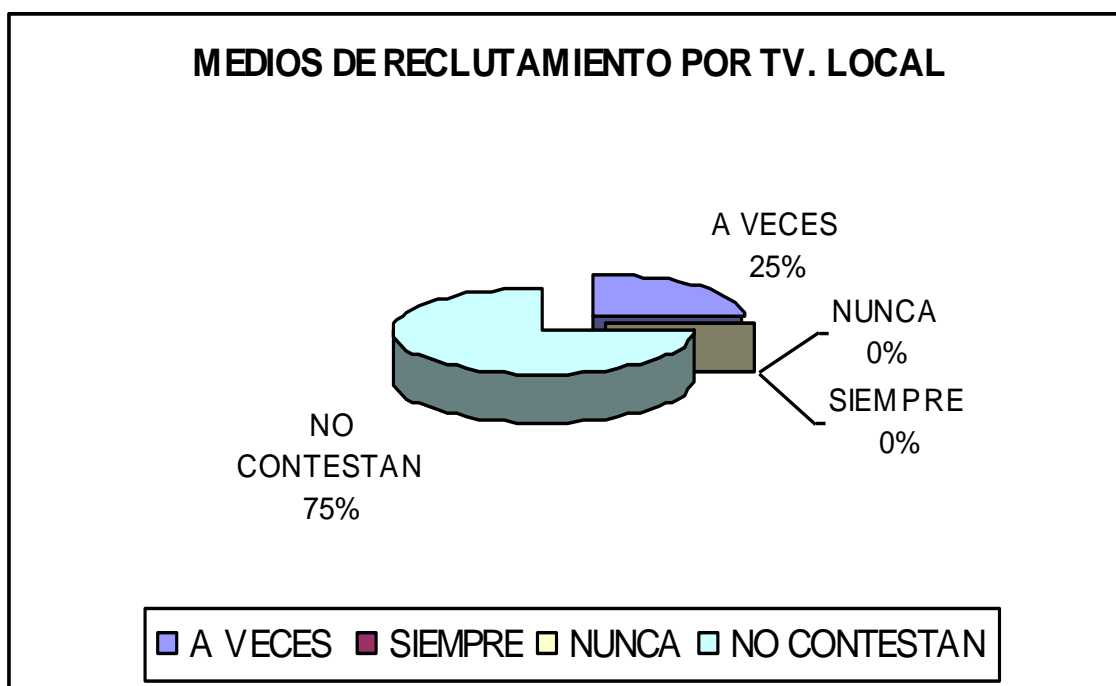
lo que da el 100% ya que primero se debe dar prioridad al personal interno que labora en la Institución.

3.- ¿Que medios emplea para el reclutamiento, ordene jerárquicamente desde 1 Mas Importante; 5 Irrelevante?

Cuadro. 2.3.3. Resolución de las encuestas

MEDIOS	A VECES	SIEMPRE	NUNCA	NO CONTESTAN	TOTAL ENCUESTADOS
TV. LOCAL	1	0	0	3	4
RADIO LOCAL	0	0	0	4	4
PRENSA LOCAL	2	2	0	0	4
TV. NACIONAL	0	0	0	4	4
PRENSA NACIONAL	0	0	0	4	4
RADIO NACIONAL	0	0	0	4	4
RECOMENDACIONES	1	0	0	3	4

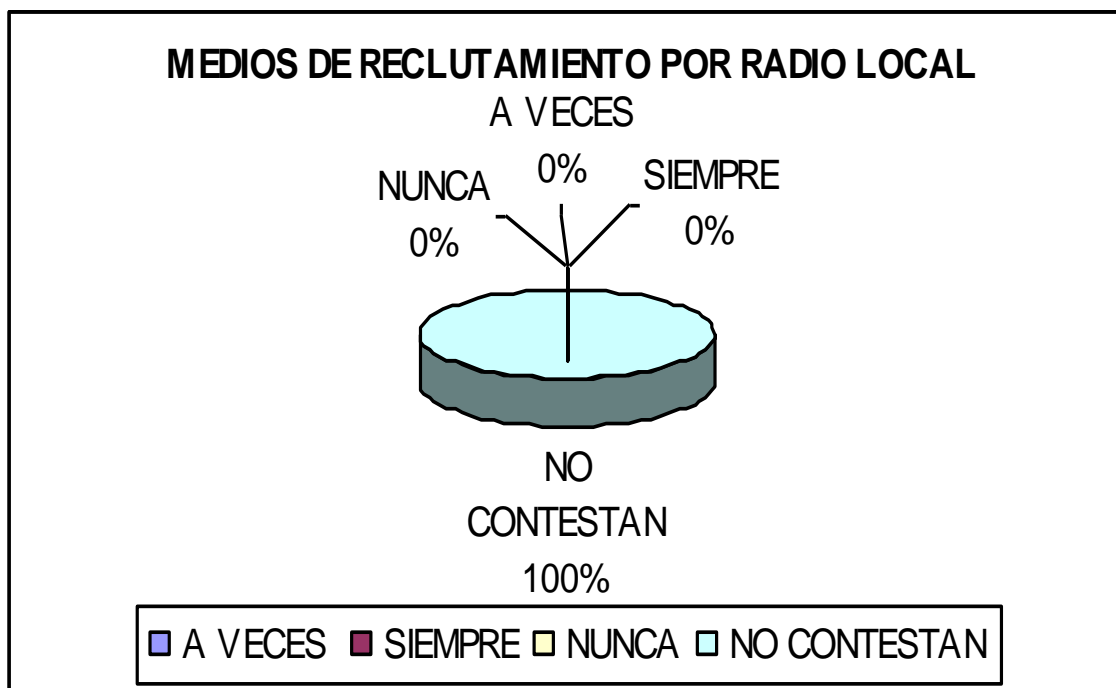
Fig. 2.3.3.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.3.3.2. Resolución de las encuestas

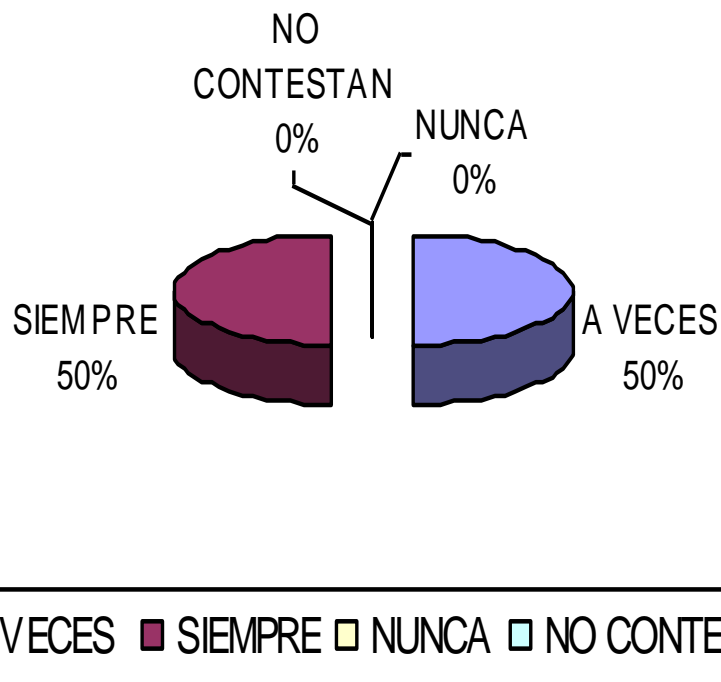


Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.3.3.3. Resolución de las encuestas

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO POR PRENSA LOCAL

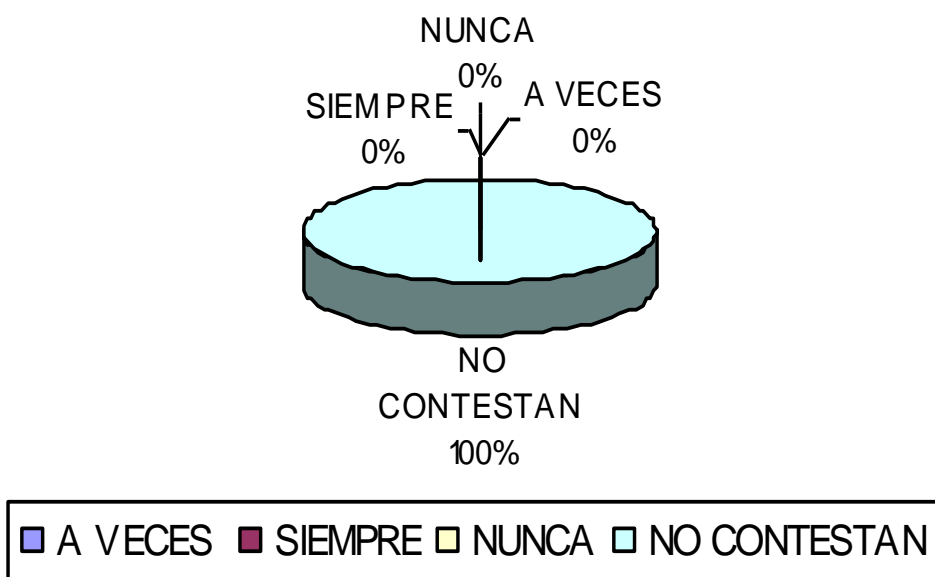


Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.3.3.4. Resolución de las encuestas

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO POR TV. NACIONAL



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.3.3.5. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.3.3.6. Resolución de las encuestas

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO POR RADIO NACIONAL



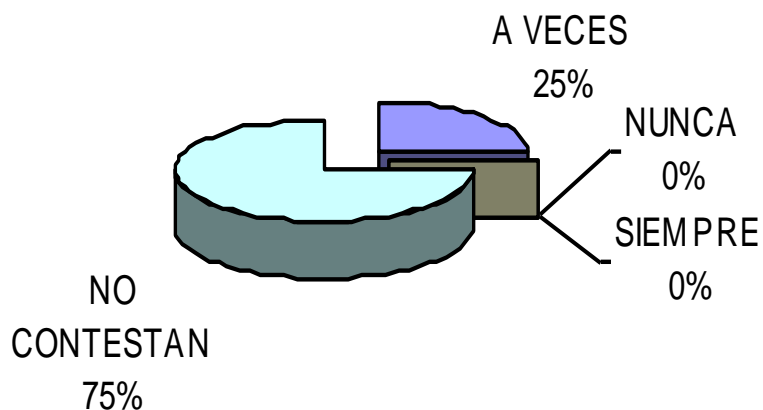
■ A VECES
 ■ SIEMPRE
 ■ NUNCA
 ■ NO CONTESTAN

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.3.3.7. Resolución de las encuestas

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO POR RECOMENDACIONES



■ A VECES
 ■ SIEMPRE
 ■ NUNCA
 ■ NO CONTESTAN

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

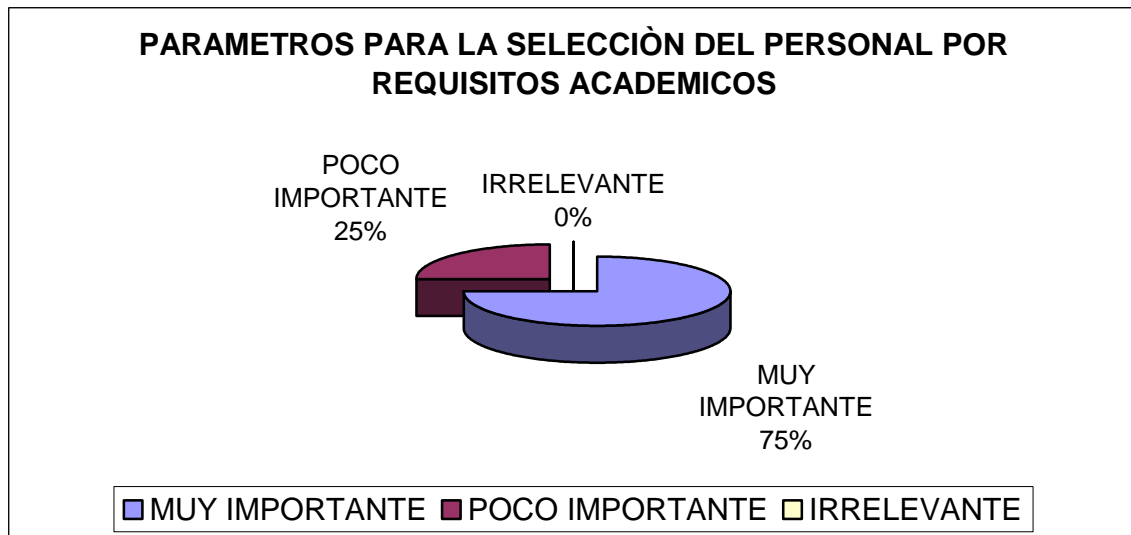
La mayoría del personal de Señores Directores como son: el Rector del ITSA, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y el Director de las diferentes Escuelas en averiguación acerca de cual es el medio mas utilizado para el reclutamiento es la Presa Local, puesto que los interesados están al pendiente de los comunicados que lo hacen por este medio, así como también pueden enterarse de la TV Local y por Recomendaciones de Amigos u otras personas allegadas.

4.- ¿Cuales son los parámetros que observa para la selección del personal?

Cuadro. 2.3.4. Resolución de las encuestas

PARAMETROS	MUY IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	IRRELEVANTE	TOTAL ENCUESTADOS
REQUISITOS ACADEMICOS	3	1	0	4
EXPERIENCIA	3	1	0	4
EDAD	1	1	2	4
RECOMENDACIONES	1	3	0	4
PRUEBAS	3	1	0	4

Fig. 2.3.4.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

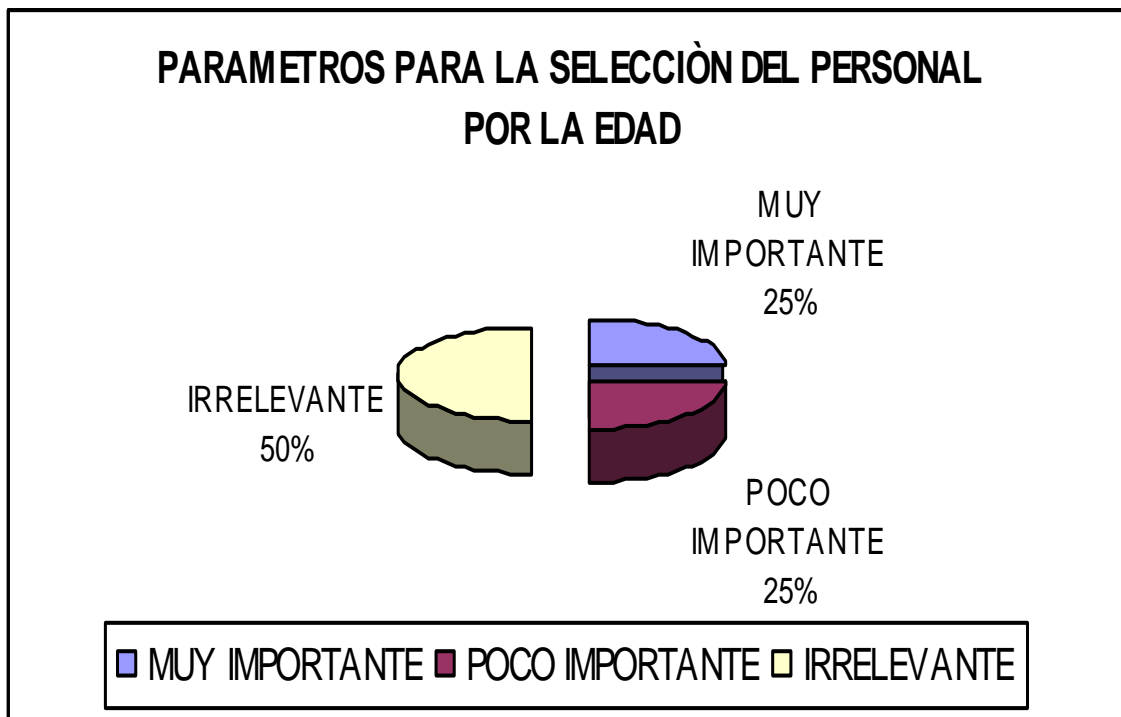
Fig. 2.3.4.2. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

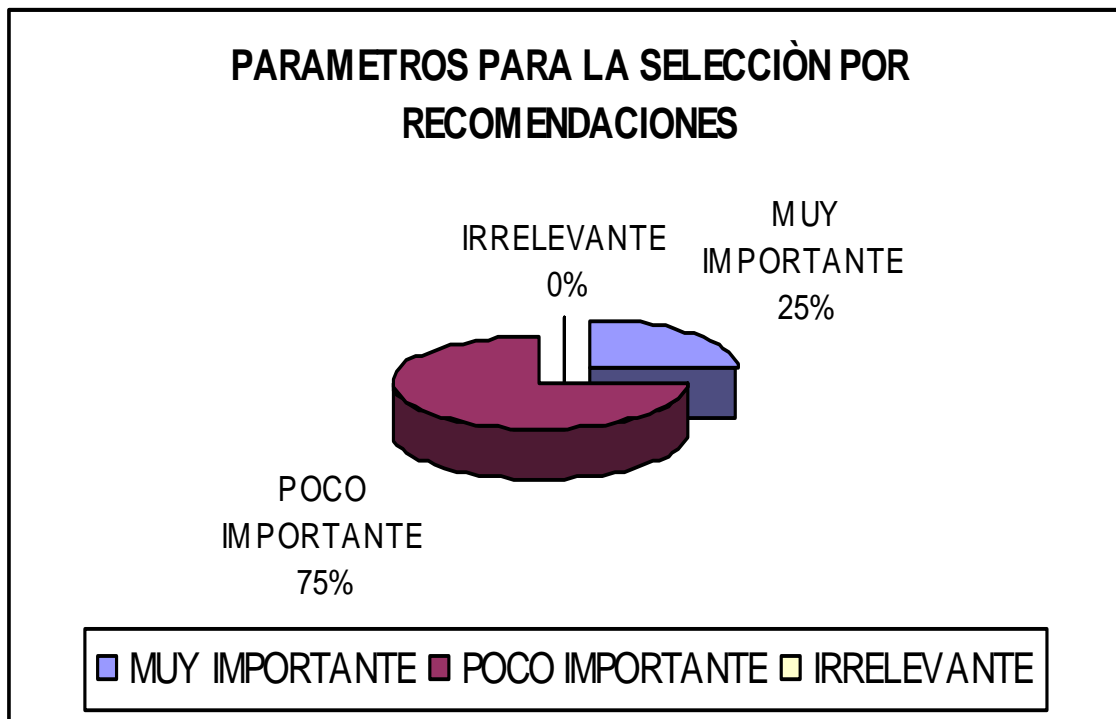
Fig. 2.3.4.3. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

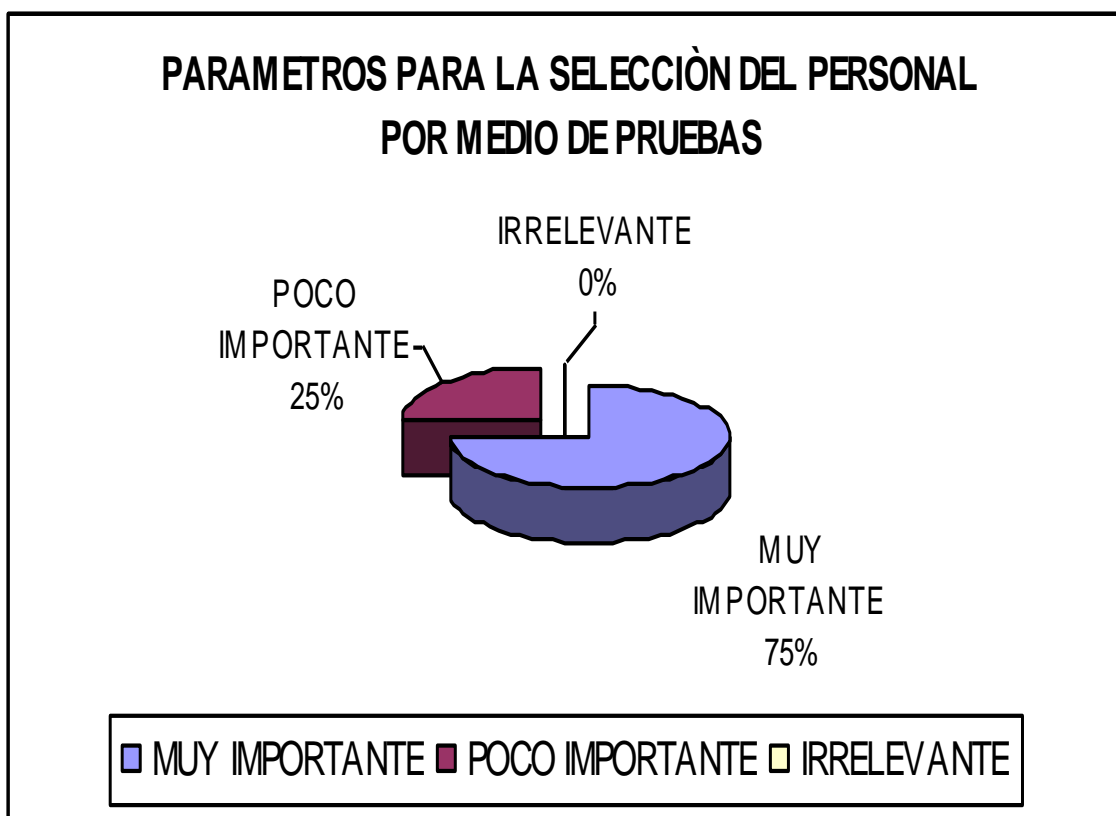
Fig. 2.3.4.4. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.3.4.5. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

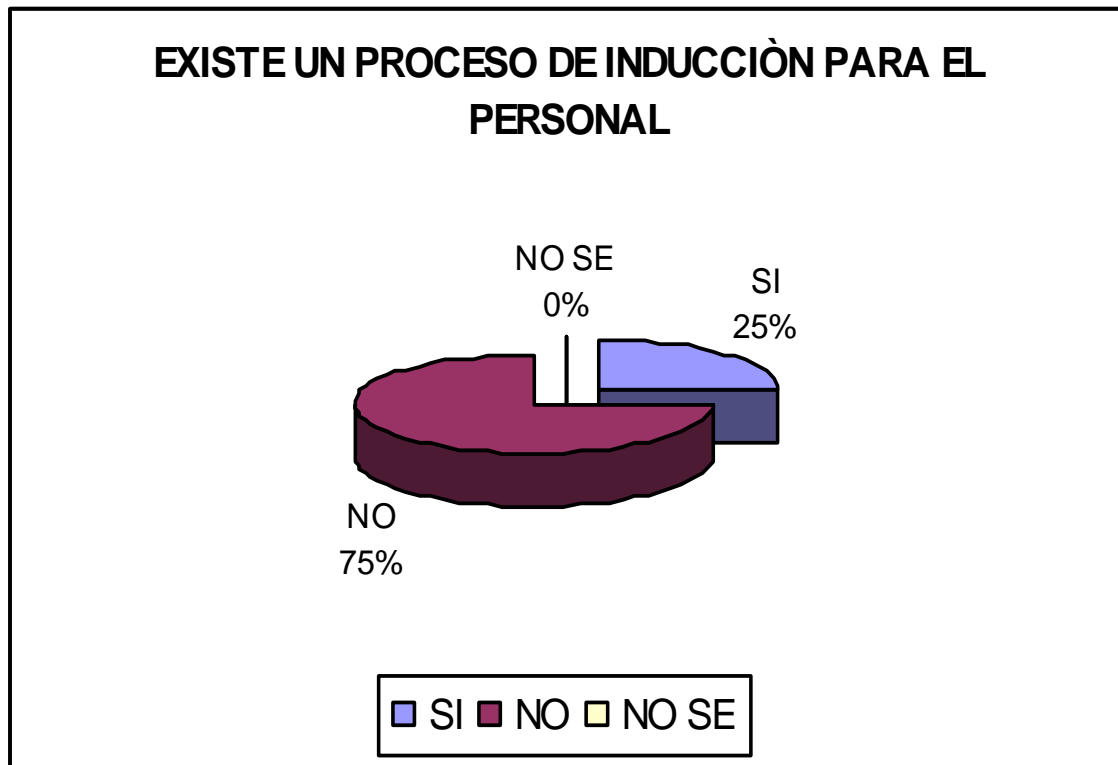
Auscultados los resultados obtenidos de los parámetros en la selección del personal se puede observar que es muy importante en los Requisitos Académicos, la toma de Pruebas, la Experiencia y pocos dicen es poco importante la Edad y las Recomendaciones que les hacen.

5.- ¿Existe en el ITSA un proceso de inducción de personal?

Cuadro. 2.3.5. Resolución de las encuestas

SI	1
NO	3
NO SE	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.5.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

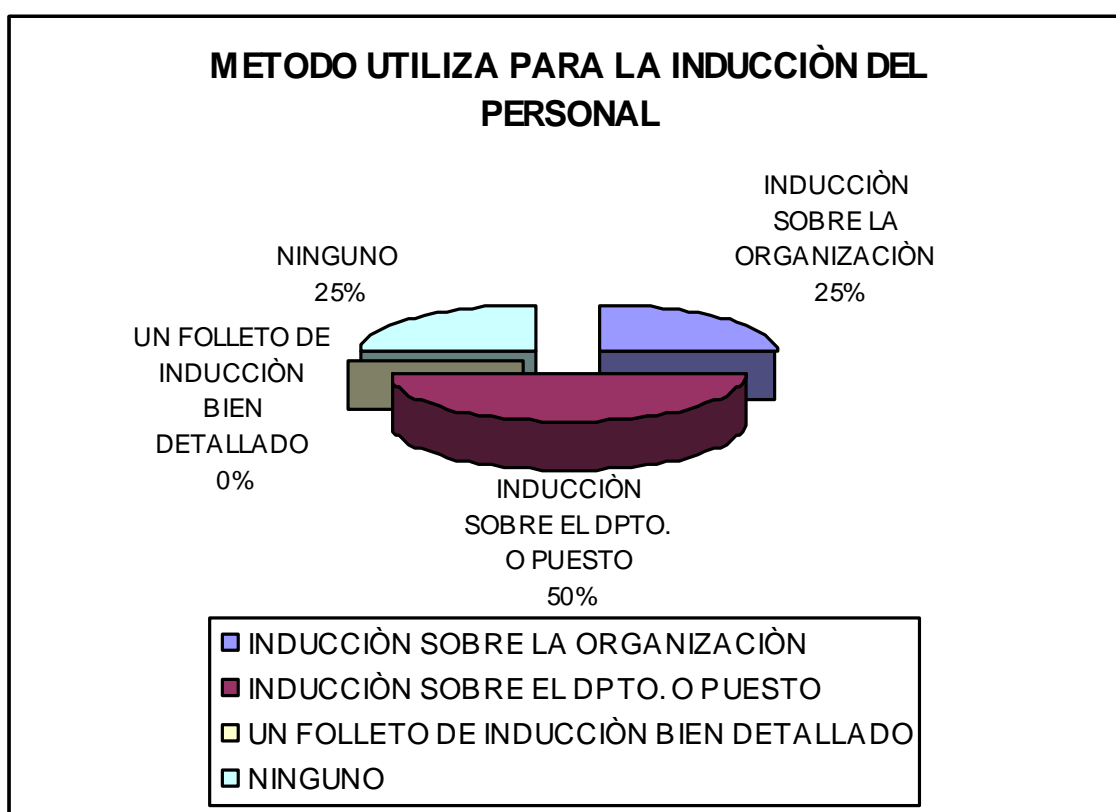
Se ha determinado que un 75% de las personas encuestadas dicen que no existe establecido un proceso de inducción para el personal, mientras que el 25% dicen que si existe un proceso de inducción.

6.- ¿Elija que método utilizan para la inducción del personal al ITSA?

Cuadro. 2.3.6. Resolución de las encuestas

INDUCCIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN	1
INDUCCIÓN SOBRE EL DPTO. O PUESTO	2
UN FOLLETO DE INDUCCIÓN BIEN DETALLADO	0
NINGUNO	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.6.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

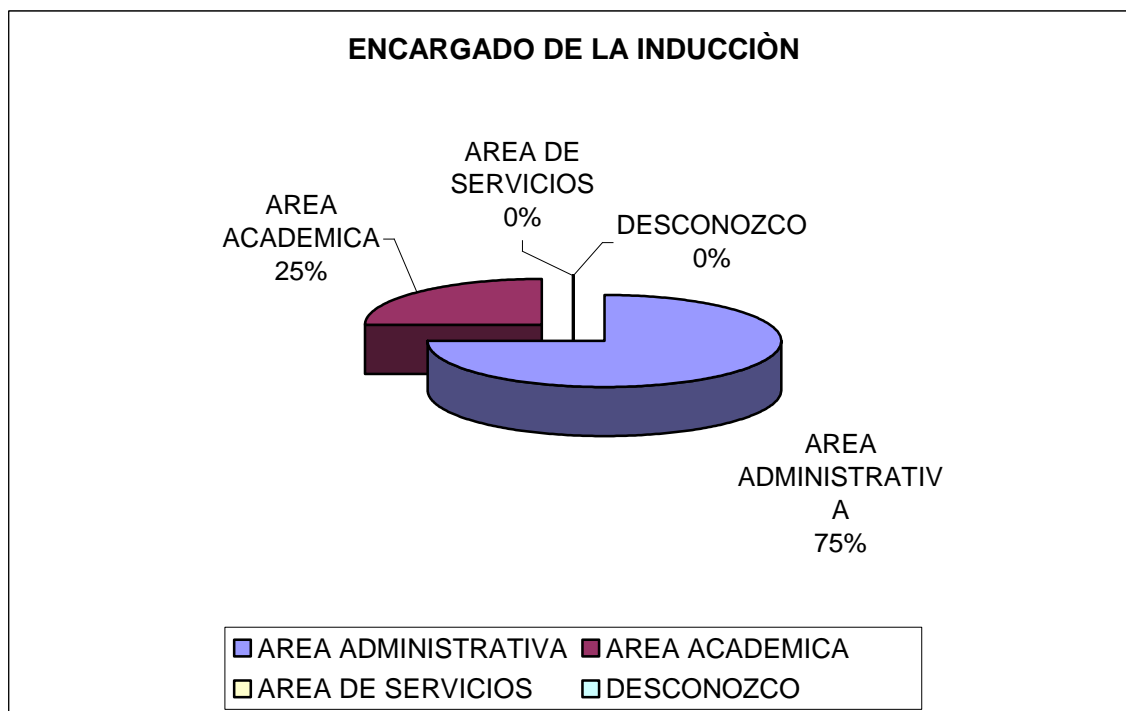
Las respuestas de que método utiliza para la inducción al ITS, da a conocer que un 50% se encuentra conforme con el método de la inducción sobre el departamento y el puesto; el 25% acerca de la inducción sobre la organización, mientras que el otro 25% se dice que no existe ningún método de Inducción hacia el personal.

7.- ¿Quiénes son los encargados del proceso de inducción?

Cuadro. 2.3.7. Resolución de las encuestas

AREA ADMINISTRATIVA	3
AREA ACADEMICA	1
AREA DE SERVICIOS	0
DESCONOZCO	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.7.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

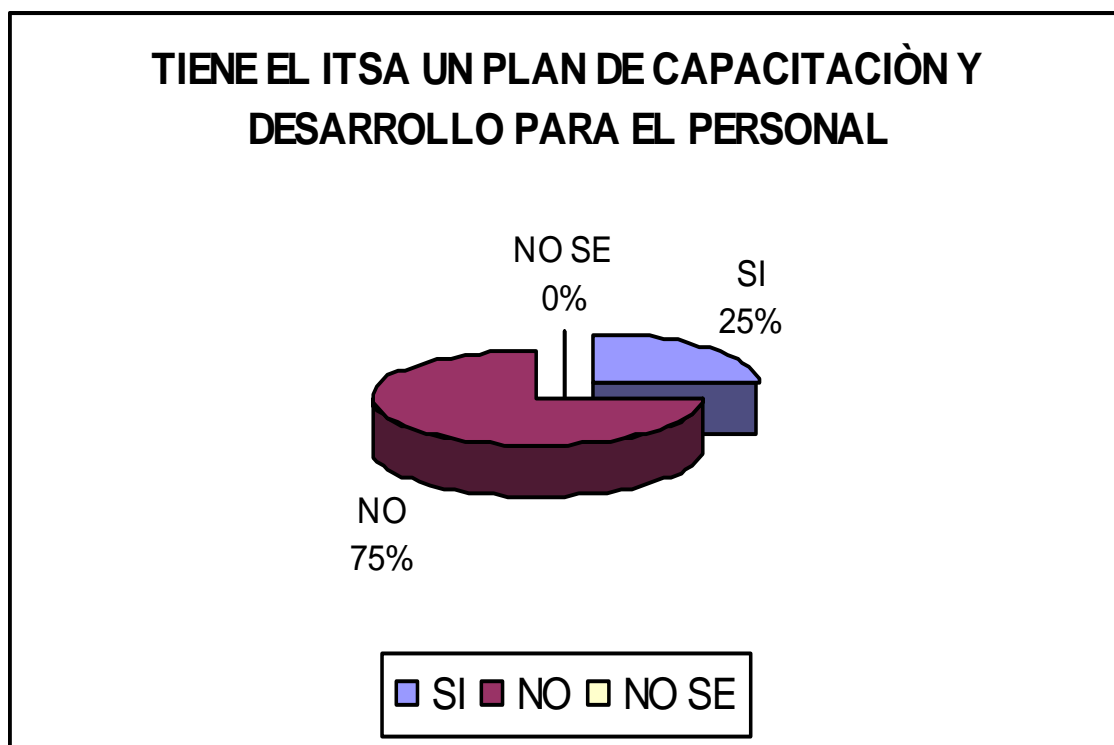
Se puede observar en el gráfico que las personas encargadas del proceso de inducción son en un 75% los empleados del Área Administrativa y el 25% los empleados del Área Académica.

8.- ¿Tiene el ITSA un plan o programa al de Capacitación y Desarrollo para su personal?

Cuadro. 2.3.8. Resolución de las encuestas

SI	1
NO	3
NO SE	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.8.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

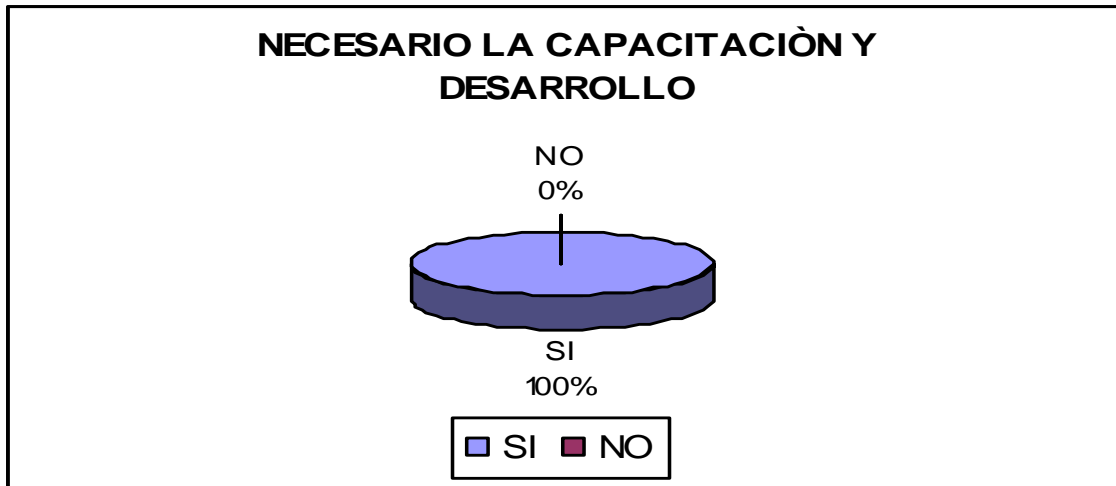
Según los encuestados se deduce que un 75% de negación y el otro 25% de aceptación a que si existe un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal de la Institución.

9.- ¿Considera necesario la Capacitación y Desarrollo, con que frecuencia?

Cuadro. 2.3.9. Resolución de las encuestas

SI	4
NO	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.9.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

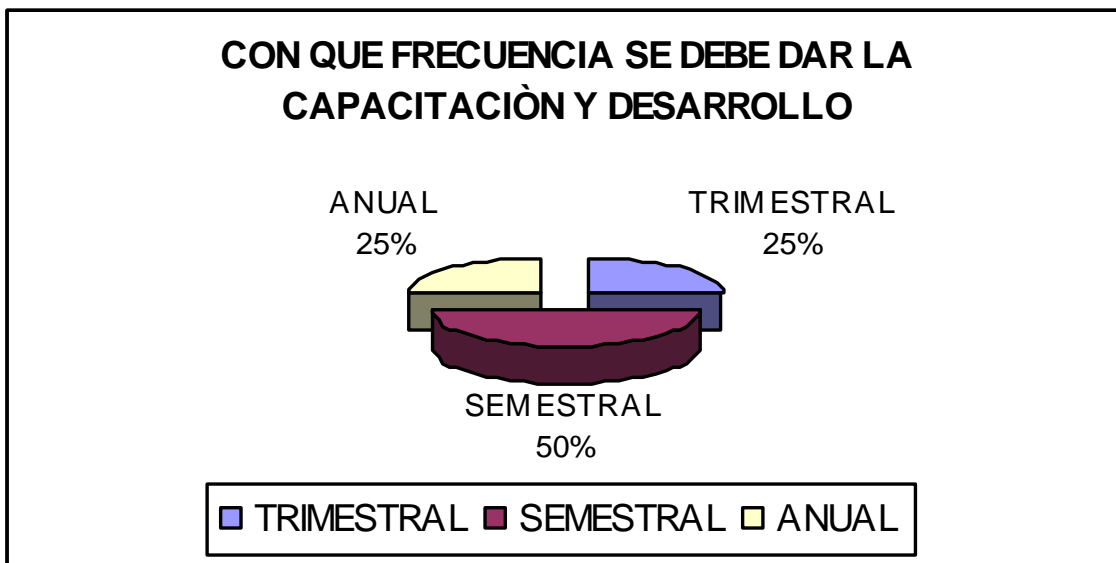
Elaboración: Sandra Toro.

Cuadro. 2.3.9. Resolución de las encuestas

FRECUENCIA

TRIMESTRAL	1
SEMESTRAL	2
ANUAL	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.9.2. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

En su totalidad están de acuerdo a que exista la Capacitación y Desarrollo para lo cual nos manifiestan que un 50% sea la Capacitación Semestral para así encontrarse actualizado en sus conocimientos y poniendo en practica en el desempeño de sus tareas ya que de esta forma demuestran habilidad y agilidad en el vivir diario.

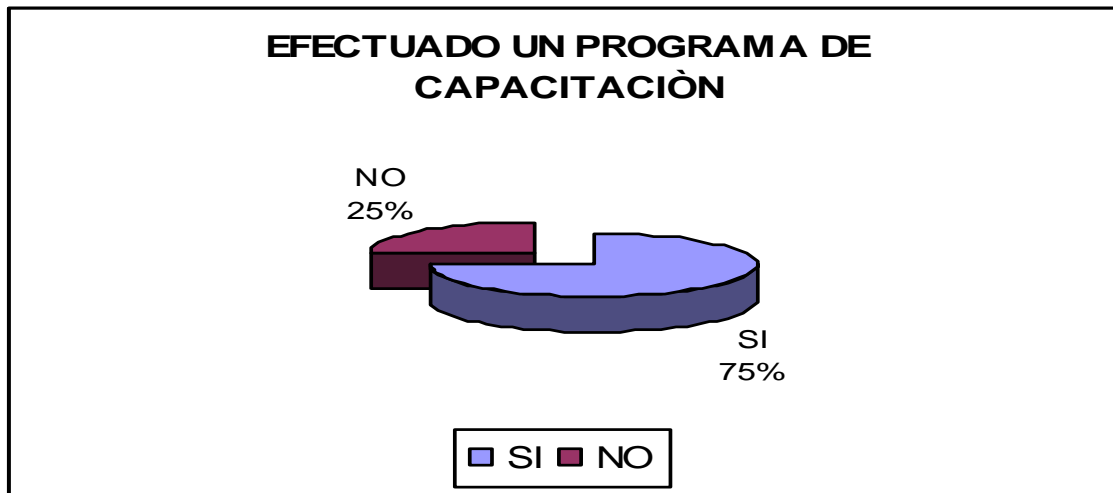
Es preocupante del 25% que pide que se haga anualmente esta Capacitación y el otro 25% sea de mejor manera trimestralmente la Capacitación que seria muy conveniente.

10.- ¿En el tiempo de su permanencia en esta dependencia se ha efectuado un programa de capacitación?

Cuadro. 2.3.10. Resolución de las encuestas

SI	3
NO	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.10.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

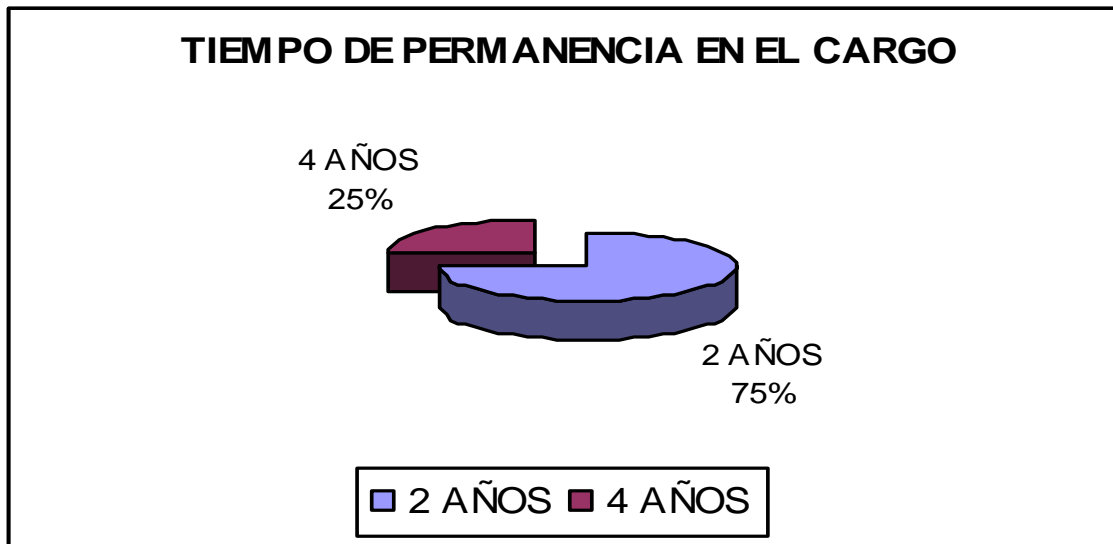
Elaboración: Sandra Toro.

Cuadro. 2.3.10. Resolución de las encuestas

TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL CARGO

4 AÑOS	3
2 AÑOS	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.10.2. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

En un 75% manifiestan que continuamente han asistido a seminarios de capacitación lo cual demuestran que tienen interés la Sección de Recursos Humanos y de los Señores Directores como son: el Rector del ITSA, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y el Director de las diferentes Escuelas; para que el elemento que labora en la Institución este capacitándose continuamente para dar un mejor servicio a las personas que lo necesitan. Mientras que el 25% no ha realizado una capacitación lo que es preocupante.

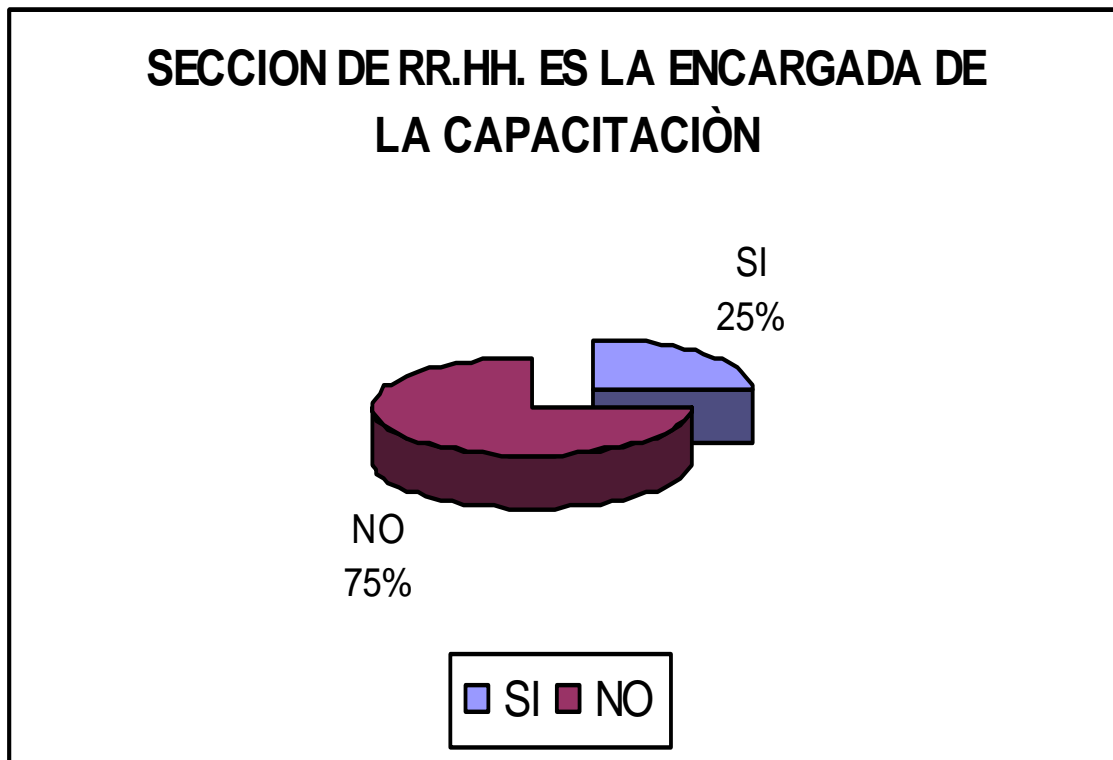
Los encuestados s dan a conocer el tiempo de permanencia en el cargo siendo de mayor a menor 4 y 2 años.

11.- ¿De haberse dado la capacitación, fue la Sección de Recursos Humanos la encargada de llevar a cabo la misma?

Cuadro. 2.3.11. Resolución de las encuestas

SI	1
NO	3
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.11.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

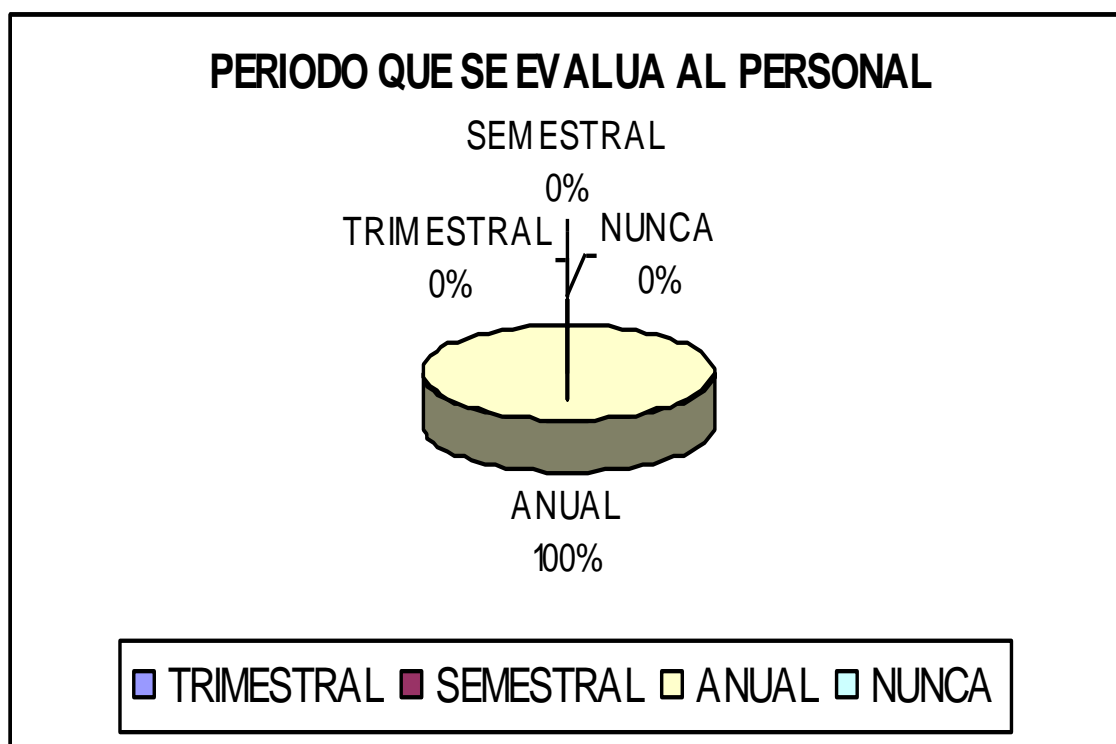
El 75% manifiesta que la capacitación no ha sido responsabilidad de la Sección de Recursos Humanos, en cambio el otro 25% dice que si ha sido responsabilidad de esta Área en referente a la capacitación al personal. Este aspecto es preocupante pues una de las actividades fundamentales de la administración de RRHH es la Capacitación y Desarrollo.

12.- ¿Cada que periodo la Sección de Recursos Humanos del ITSA evalúa al personal?

Cuadro. 2.3.12. Resolución de las encuestas

TRIMESTRAL	0
SEMESTRAL	0
ANUAL	4
NUNCA	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.12.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

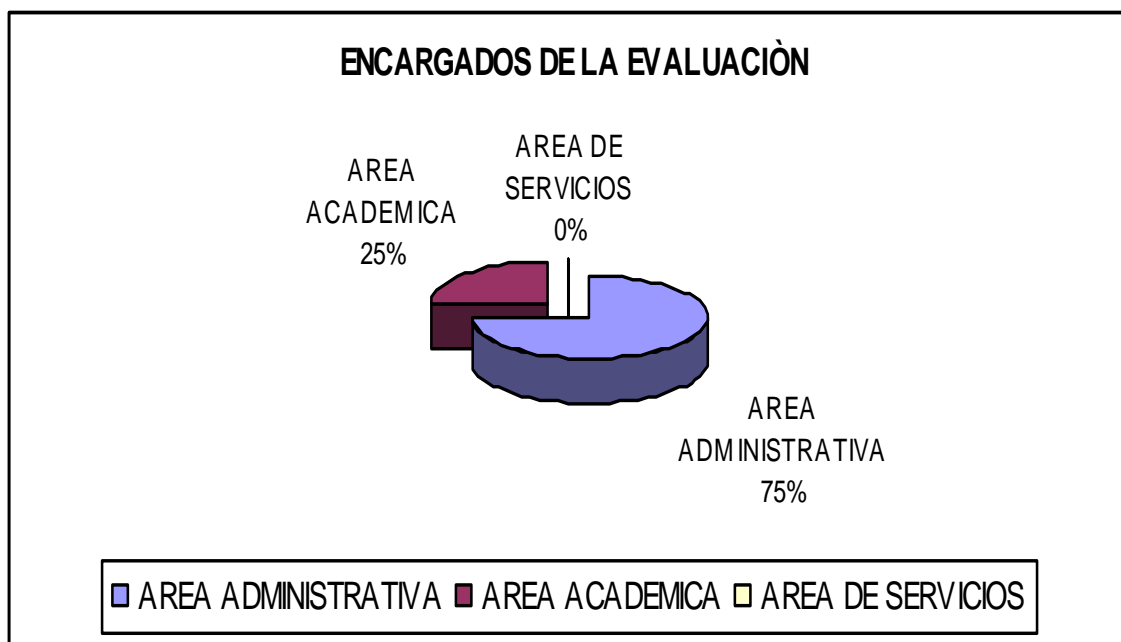
Realizada la encuesta nos dan a conocer que en un 100% la Sección de Recursos Humanos evalúa al personal anualmente.

13.- ¿Quién es el encargado de la evaluación?

Cuadro. 2.3.13. Resolución de las encuestas

AREA ADMINISTRATIVA	3
AREA ACADEMICA	1
AREA DE SERVICIOS	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.13.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

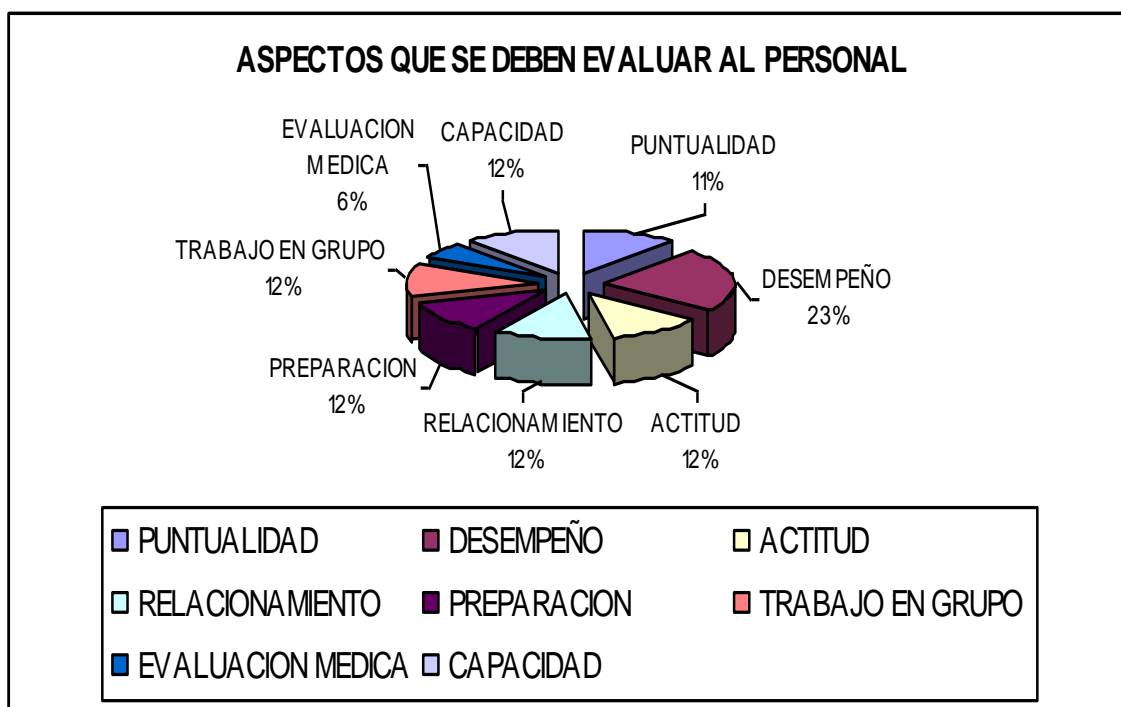
La mayoría de encuestados responden que el encargado de la evaluación en un 75% es el Área Administrativa y solo el 25% manifiesta que será el Área Académica.

14.- ¿Qué aspectos se evalúan a los empleados del ITSA, enliste del más importante al menos importante?

Cuadro. 2.3.14. Resolución de las encuestas

PUNTUALIDAD	2
DESEMPEÑO	4
ACTITUD	2
RELACIONAMIENTO	2
PREPARACION	2
TRABAJO EN GRUPO	2
EVALUACION MEDICA	1
CAPACIDAD	2
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.14.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

Estudiados los resultados dados en la encuesta observamos que el aspecto importante que se evalúa a los empleados es el Desempeño lo que viene hacer el 23%; a relación que la Puntualidad, Actitud, Relacionamiento, Preparación, Trabajo en grupo y la Capacidad están en el 12% cada una y la Evaluación Medica en un 6%.

15.- ¿A quien se presentan los resultados de las evaluaciones?

Cuadro. 2.3.15. Resolución de las encuestas

	INDIVIDUAL	GRUPAL	VICERRCT. ACADEMICO	VICERRCT. ADMINISTRATIVO	RECTOR ITSA	TOTAL ENCUESTADOS
PERSONAL ADMINISTRATIVO	1	0	0	2	1	4
PERSONAL ACADEMICO	0	0	2	0	2	4
PERSONAL DE SERVICIOS	2	0	0	1	1	4

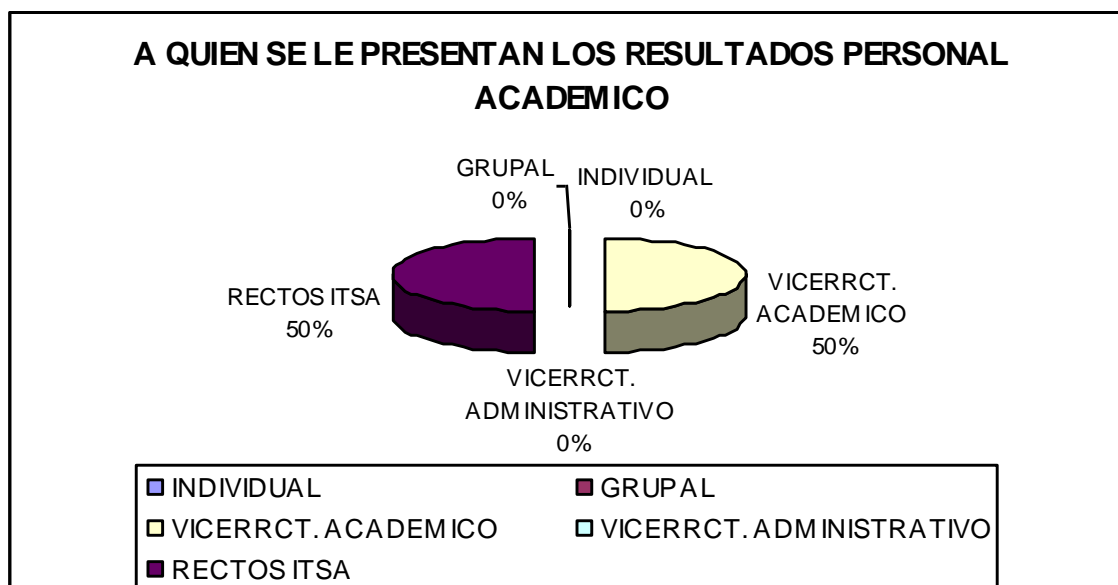
Fig. 2.3.15.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

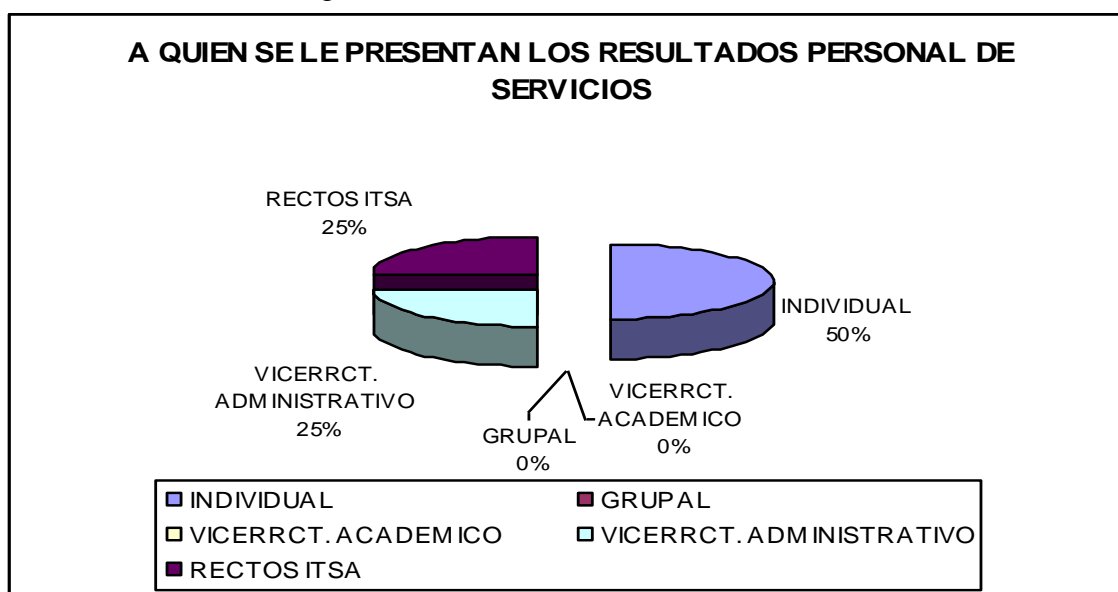
Fig. 2.3.15.2. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.3.15.3. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

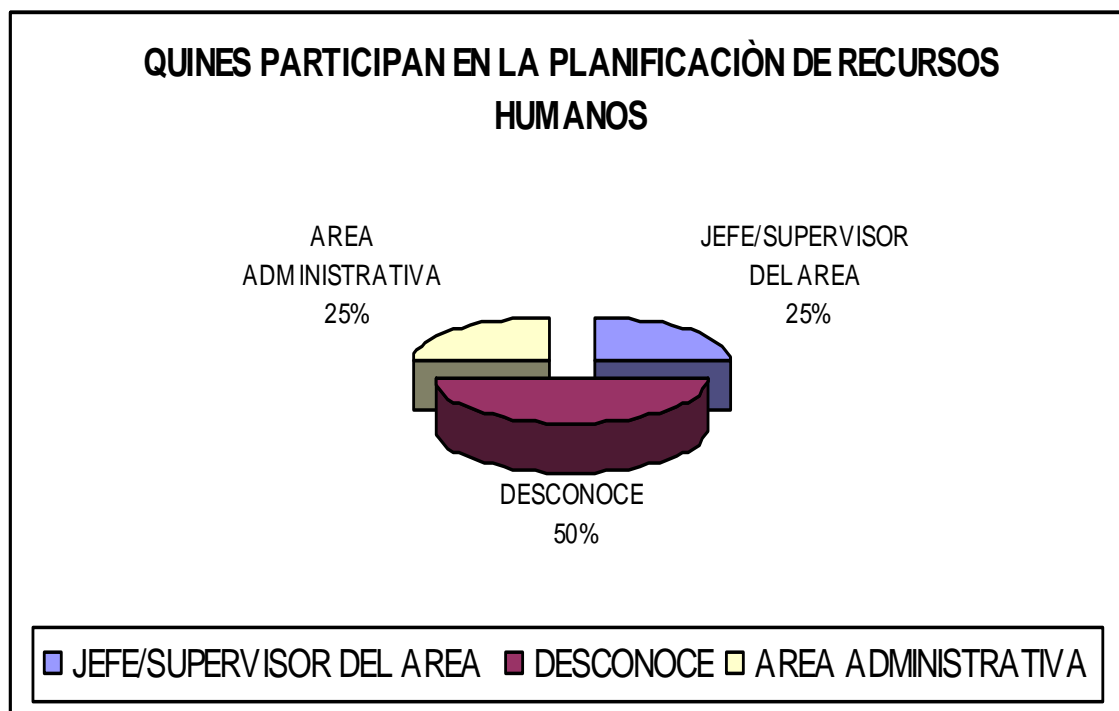
Según el análisis en este ítem se puede verificar que los resultados de las evaluaciones se presentan en forma jerárquica que tiene la Institución como es comenzado desde el Rector del ITSA, Vicerrector Administrativo, Vicerrector Académico e Individual puesto que esta es la forma más correcta, lógica y respetuosa que debe tener el ITSA.

16.- ¿Quiénes participan en la Planificación de Recursos Humanos?

Cuadro. 2.3.16. Resolución de las encuestas

JEFE/SUPERVISOR DEL AREA	1
DESCONOCE	2
AREA ADMINISTRATIVA	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.16.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

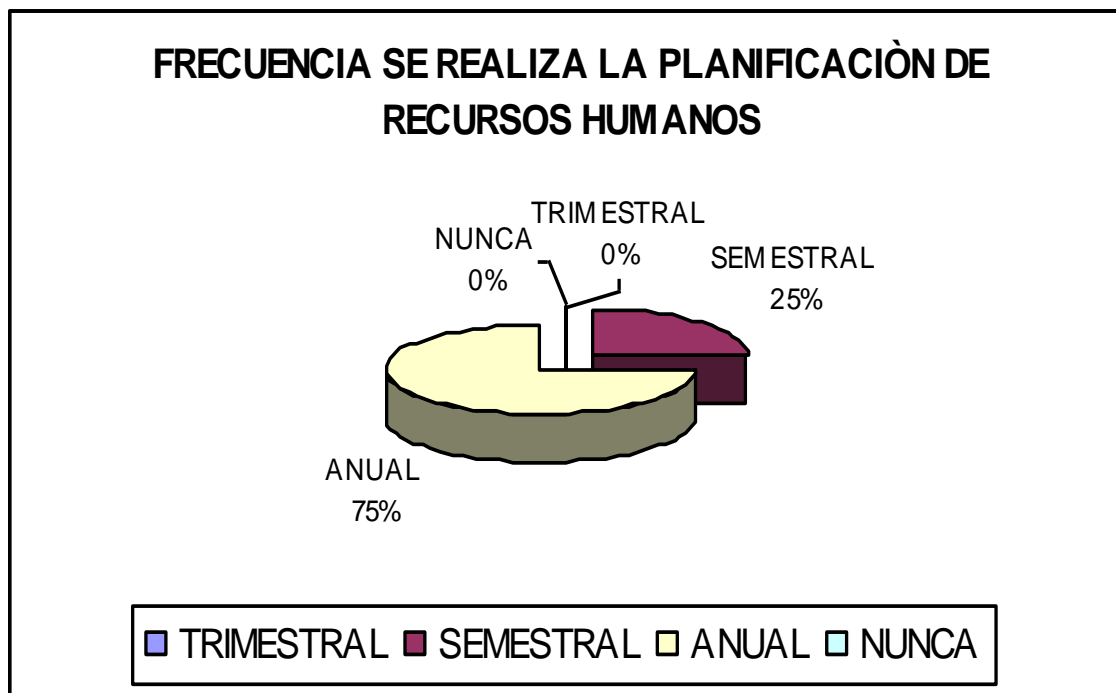
En este ítem tenemos mucha preocupación porque de acuerdo a la encuesta hecha podemos ver que el 50% del personal desconoce de quienes deberían participar en la Planificación de Recursos Humanos, mientras que un 25% dicen que deberían participar Planificación de Recursos Humanos el Área Administrativa y el otro 25% el Jefe/ Supervisor del Área.

17.- ¿Con que frecuencia se realiza la Planificación de Recursos Humanos?

Cuadro. 2.3.17. Resolución de las encuestas

TRIMESTRAL	0
SEMESTRAL	1
ANUAL	3
NUNCA	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.17.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

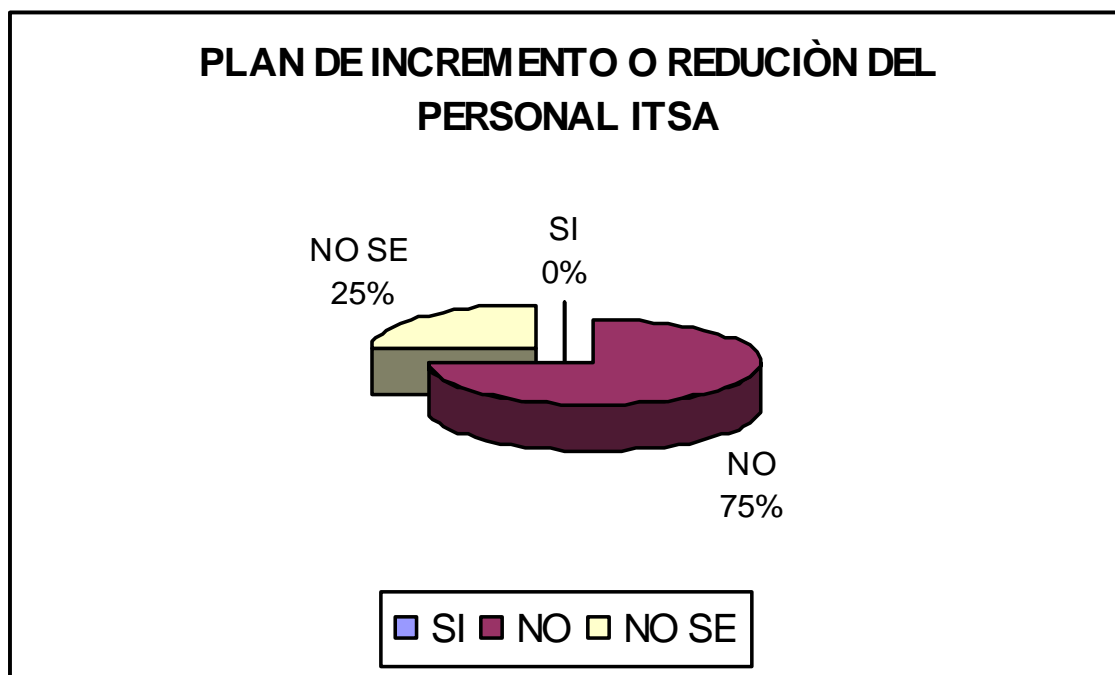
En que la mayoría de los encuestados deducen en que la Planificación debe ser Anual lo que manifiesta el 75% y el 25% la Planificación en forma Semestral.

18.- ¿Existe un plan de incremento o reducción del personal ITSA a mediano o largo plazo?

Cuadro. 2.3.18. Resolución de las encuestas

SI	0
NO	3
NO SE	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.18.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

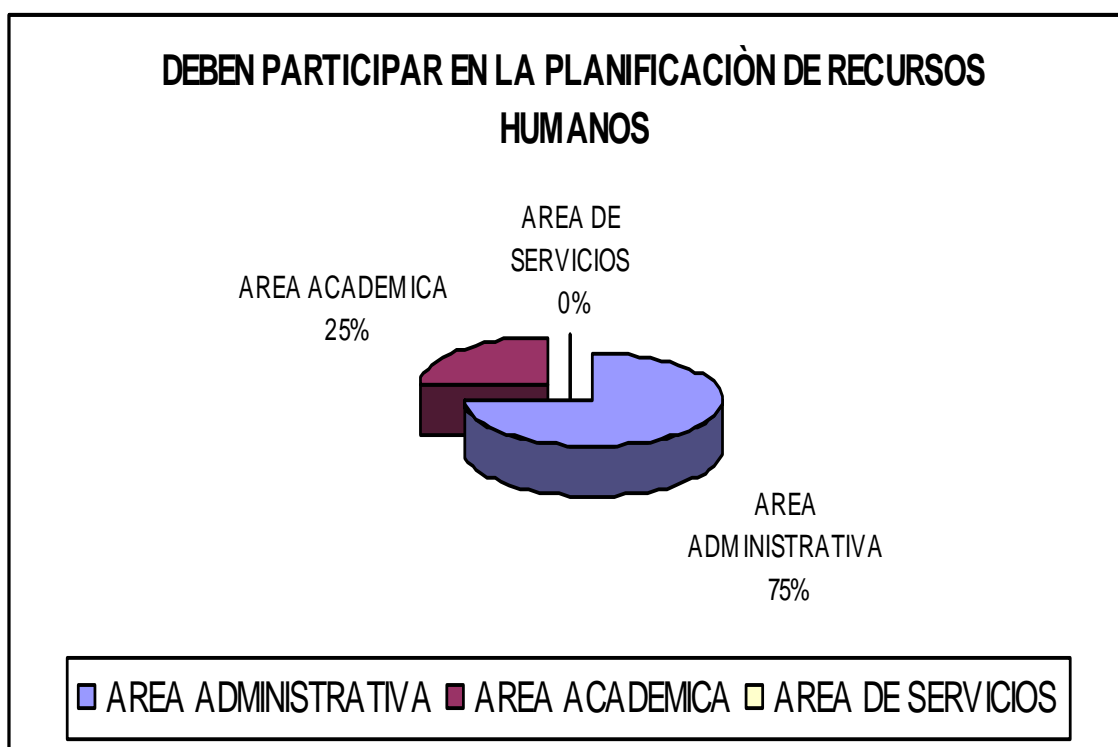
Del personal encuestado nos indican que el 75% no existe un plan de incremento o reducción del personal, mientras que el otro 25% desconoce de un plan de reducción o incremento del personal.

19.- ¿Quiénes considera usted deben participar en la planificación de Recursos Humanos, además de la Sección?

Cuadro. 2.3.19. Resolución de las encuestas

AREA ADMINISTRATIVA	3
AREA ACADEMICA	1
AREA DE SERVICIOS	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.19.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

Un 75% considera que deben participar en la Planificación de Recursos Humanos es el Área Administrativa y el 25% en cambio solicita que sea del Área Académica.

20.- ¿Considera usted que la Sección de recursos Humanos del ITSA, cuenta con los medios necesarios para cumplir sus funciones?

Cuadro. 2.3.20. Resolución de las encuestas

SI	2
NO	2
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.20.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

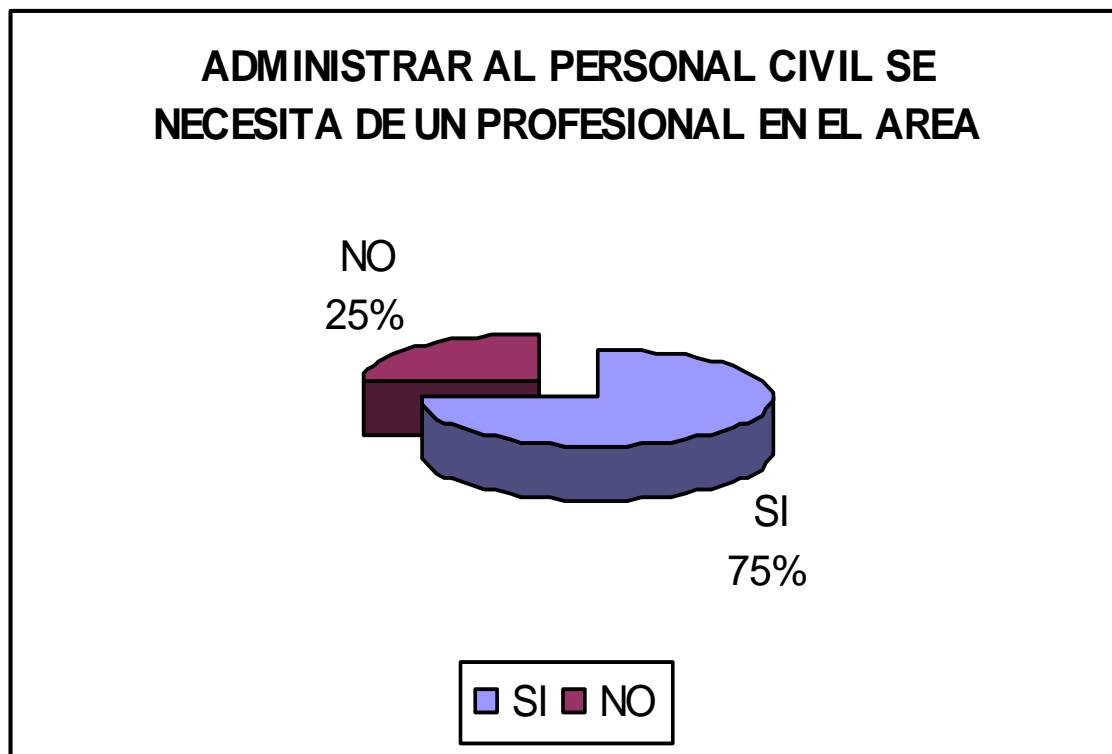
El 50% considera que la Sección de Recursos Humanos tiene los medios necesarios para cumplir sus funciones, mientras que el otro 50% dice lo contrario eso es preocupante ya que existe un equilibrio entre las dos alternativas.

21.- ¿Cree usted que es necesario, para administrar al personal civil del ITSA, contar con profesionales en el área administrativa dentro de la Sección de Recursos Humanos?

Cuadro. 2.3.21. Resolución de las encuestas

SI	3
NO	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.21.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

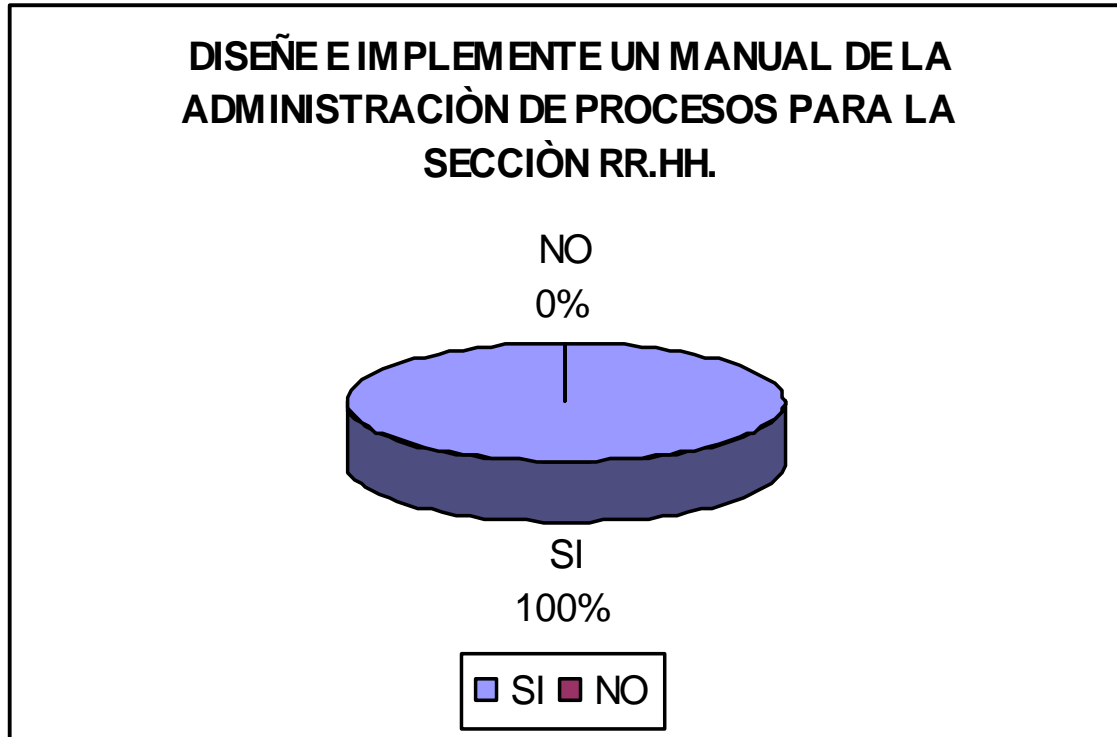
Realizada la tabulación da como resultado un 75% que es necesario contar con profesionales en el Área Administrativa dentro de la Sección de Recursos Humanos siendo primordial y fundamental para el bien de la Institución, en cambio el 25% contesta en forma negativa.

22.- ¿Considera necesario que se diseñe e implemente un manual con los procesos y responsables de la Administración de Recursos Humanos del ITSA?

Cuadro. 2.3.22. Resolución de las encuestas

SI	4
NO	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.3.22.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

Todos los señores encuestados creen que es necesario que se diseñe e implemente un manual acerca de la Administración de Procesos con sus respectivos responsables, demostrando en un 100% que es indispensable este epitome para la Sección como un documento de investigación.

La posición reflejada en esta pregunta nos permite determinar que nuestro proyecto es necesario para mejorar el funcionamiento del área de administración de Recursos Humanos.

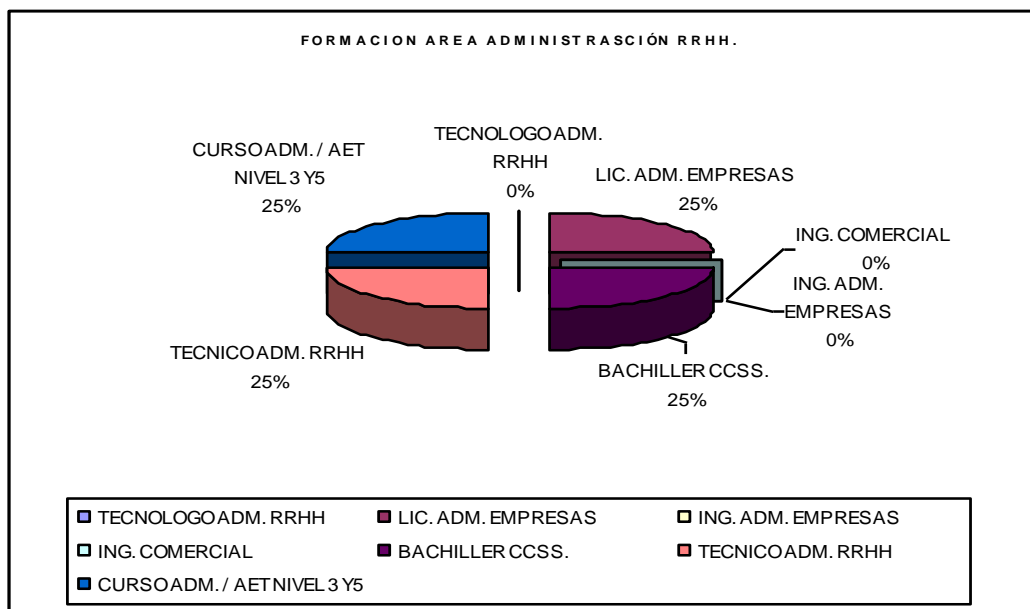
2.4. DESARROLLO DE LA ENCUESTA A LA SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1.- ¿Cual es su formación en el área de Administración de Recursos Humanos?

Cuadro. 2.4.1. Resolución de las encuestas

TECNOLOGO ADM. RRHH	0
LIC. ADM. EMPRESAS	1
ING. ADM. EMPRESAS	0
ING. COMERCIAL	0
BACHILLER CCSS.	1
TECNICO ADM. RRHH	1
CURSO ADM. / AET NIVEL 3 Y5	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.1.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

Según la información obtenida, en la sección de Recursos Humanos, se puede señalar que solamente uno de los cuatro funcionarios del Departamento cuenta con formación especializada en administración de RRHH, el restante 75% no tiene capacitación formal en la administración de personal civil.

2.- Considera usted que la formación militar en su especialidad, le permite administrar al Recurso Humano Civil de manera:

Cuadro. 2.4.2. Resolución de las encuestas

BUENA	2
REGULAR	2
MALA	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.2.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

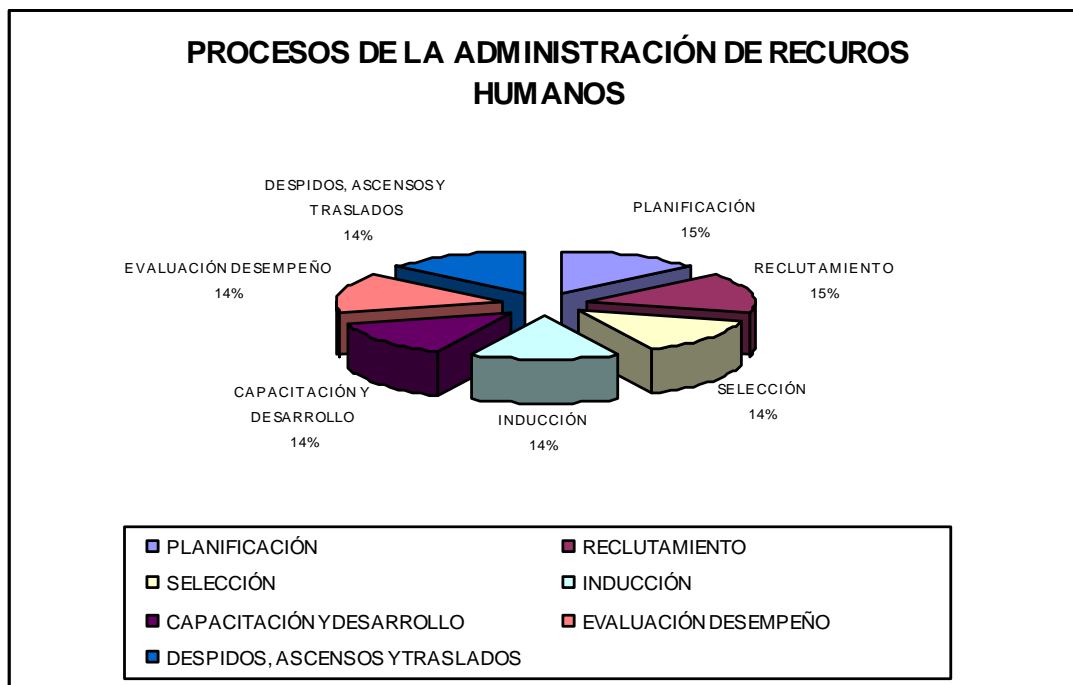
El 50% de entrevistados señalan que su formación solamente le permite administrar al recurso humano de manera regular; y el restante 50% de manera buena, es decir que se encuentra lejos de los estándares de excelencia desde el punto de vista de los involucrados directos.

3.- Enumere las etapas de la Administración de Recursos Humanos que llevan a cabo en esta Sección del ITSA.

Cuadro. 2.4.3. Resolución de las encuestas

PLANIFICACIÓN	4
RECLUTAMIENTO	4
SELECCIÓN	4
INDUCCIÓN	4
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4
EVALUACIÓN DESEMPEÑO	4
DESPIDOS, ASCENSOS Y TRASLADOS	4
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.3.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

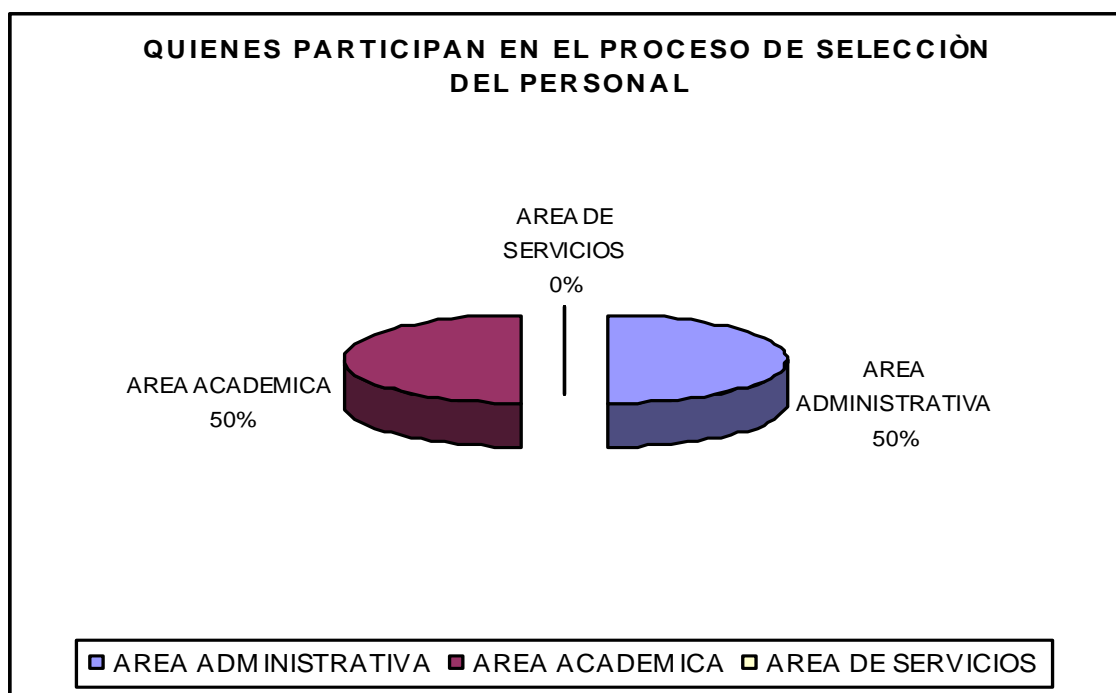
El conocimiento de las etapas que deben observarse en el proceso de administración de RRHH, la totalidad del personal vinculado a esta tarea en el ITSA demostró los conocimientos necesarios para señalarlas. Esto permite determinar que existe la posibilidad de implementar un proceso bien estructurado con la ayuda de un manual que delimite las funciones de cada involucrado.

4.- ¿Quiénes participan en el proceso de selección del Recurso Humano del ITSA?

Cuadro. 2.4.4. Resolución de las encuestas

AREA ADMINISTRATIVA	4
AREA ACADEMICA	4
AREA DE SERVICIOS	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.4.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

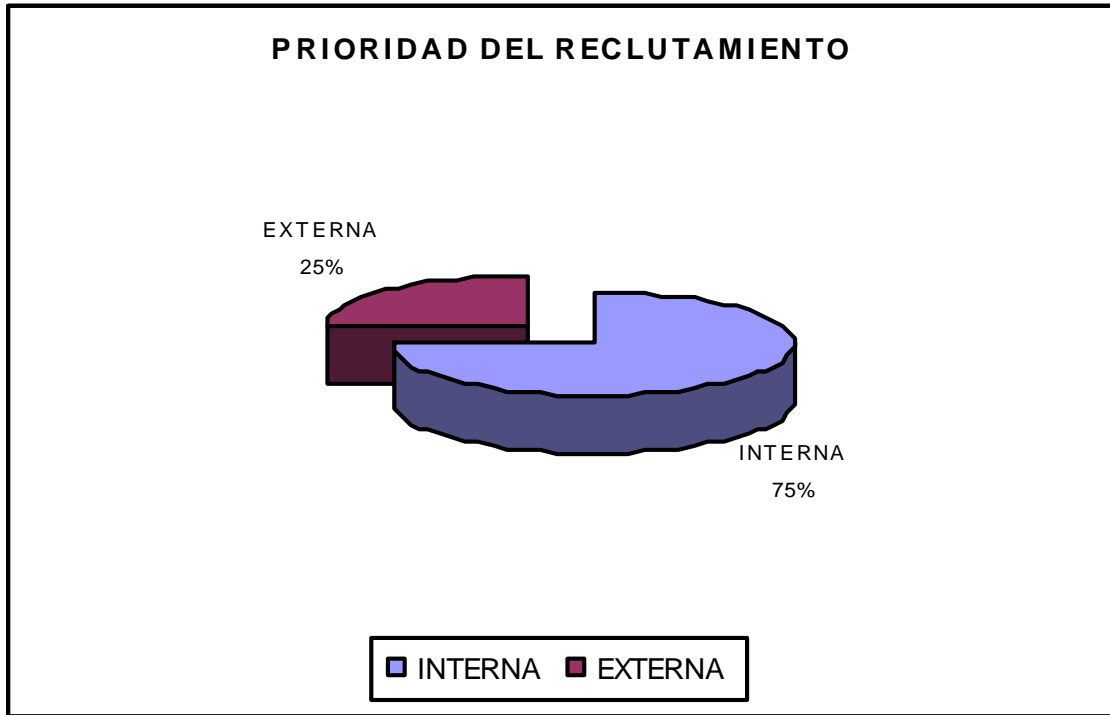
Realizada la consulta han respondido en su totalidad que quienes participan en el proceso de selección del personal le compete al Área Administrativa y Área Académica dependiendo el caso que amerite.

5.- ¿Cuál es la prioridad en el reclutamiento que se emplea en el ITSA?

Cuadro. 2.4.5. Resolución de las encuestas

INTERNA	3
EXTERNA	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.5.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS

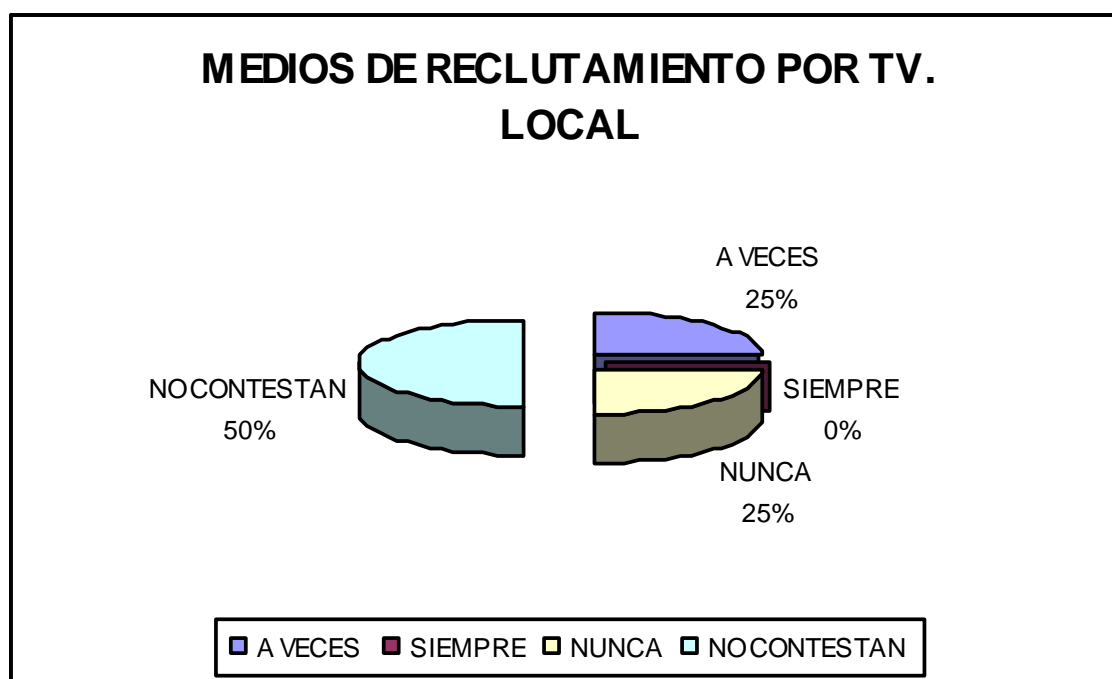
De las 4 encuestas aplicadas al personal de la Sección de Recursos Humanos manifiestan que la principal prioridad en el reclutamiento es en forma interna y 1 persona manifiesta que es en forma externa, lo que permite concluir que se da prioridad al personal vinculado con el instituto, siendo hasta cierto punto un modo de ascensos dentro de la institución.

6.- ¿Que medios emplea para el reclutamiento, ordene jerárquicamente desde 1 Mas Importante; 5 Irrelevante?

Cuadro. 2.4.6. Resolución de las encuestas

MEDIOS	A VECES	SIEMPRE	NUNCA	NO CONTESTAN	TOTAL ENCUESTADOS
TV. LOCAL	1	0	1	2	4
RADIO LOCAL	1	0	0	3	4
PRENSA LOCAL	1	3	0	0	4
TV. NACIONAL	0	0	2	2	4
PRENSA NACIONAL	0	0	2	2	4
RADIO NACIONAL	1	0	1	2	4
RECOMENDACIONES	1	0	0	3	4

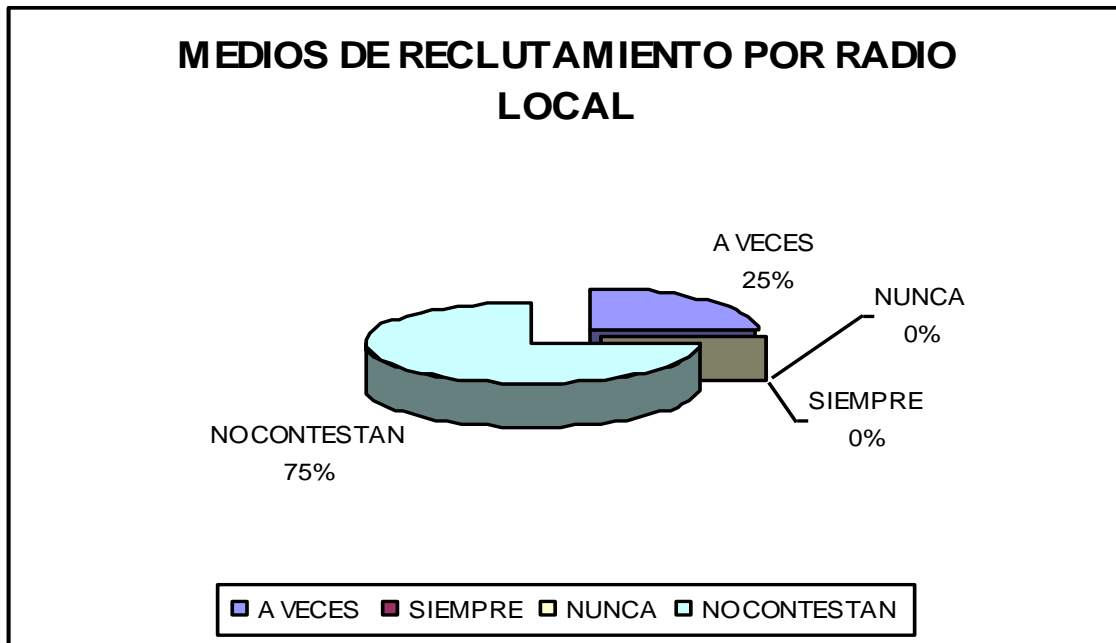
Fig. 2.4.6.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

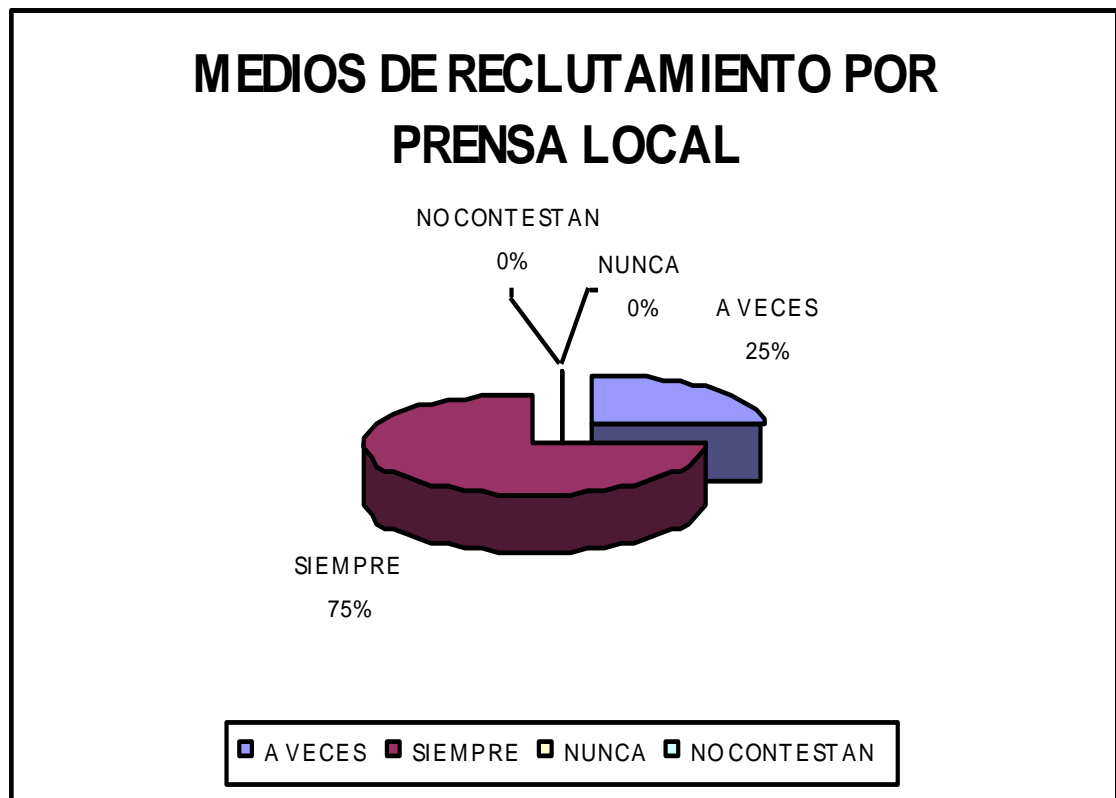
Fig. 2.4.6.2. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

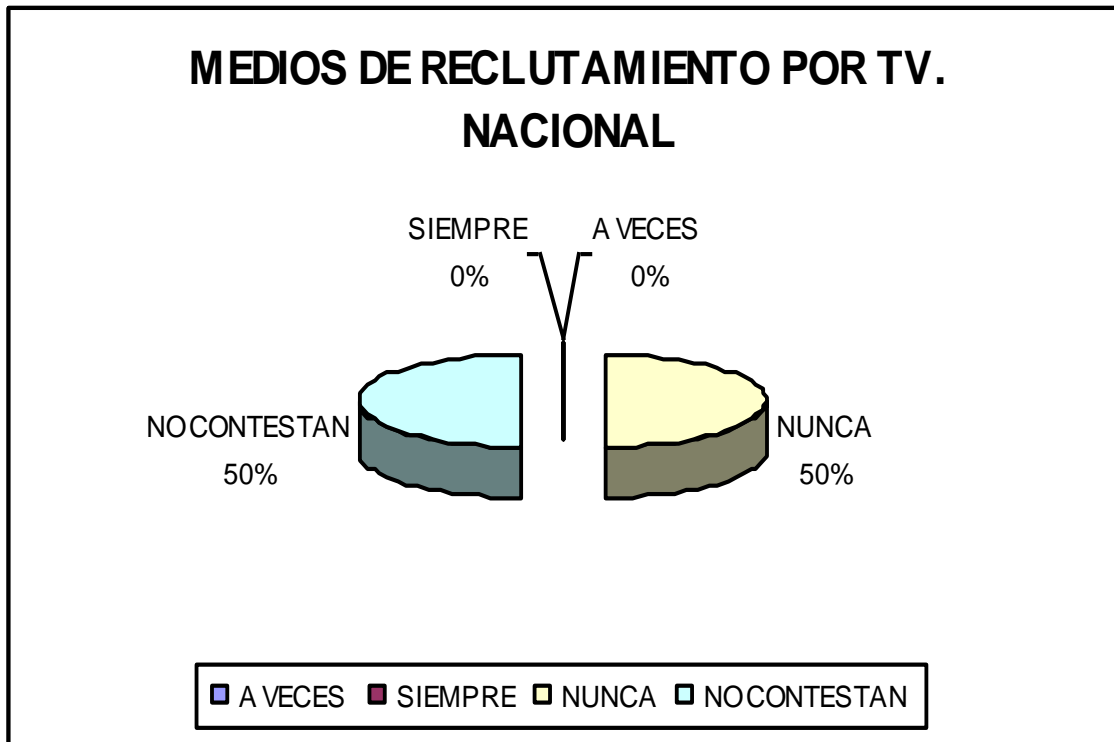
Fig. 2.4.6.3. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

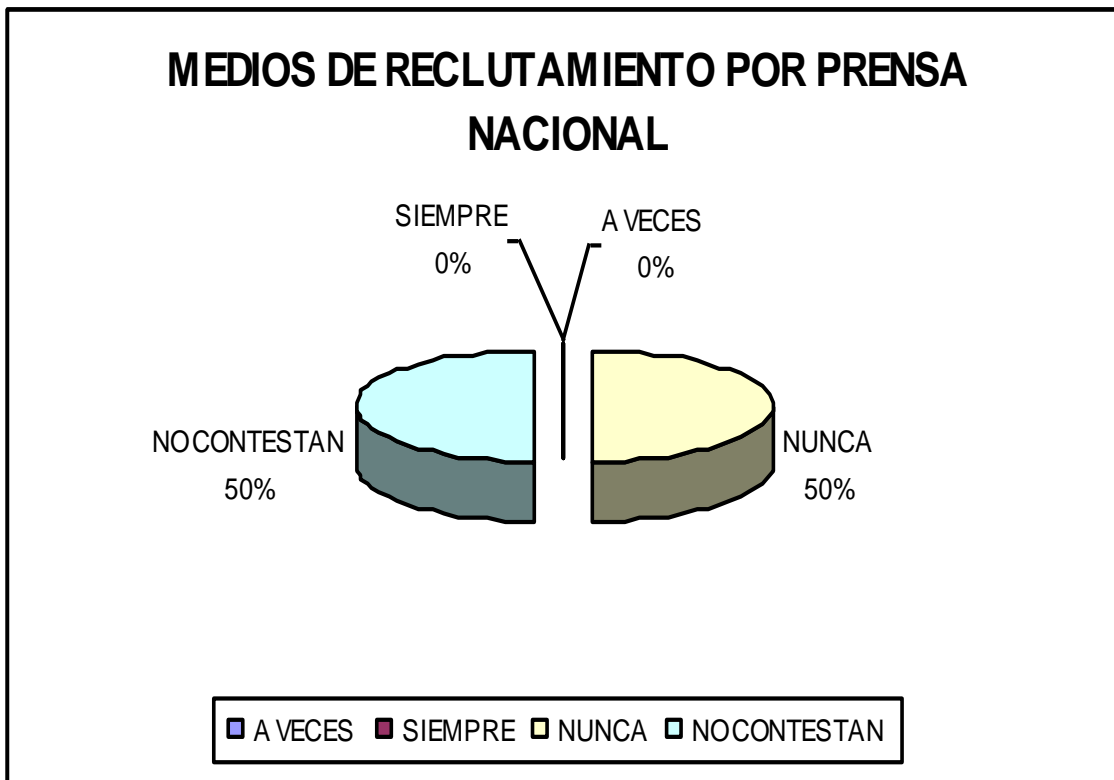
Fig. 2.4.6.4. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

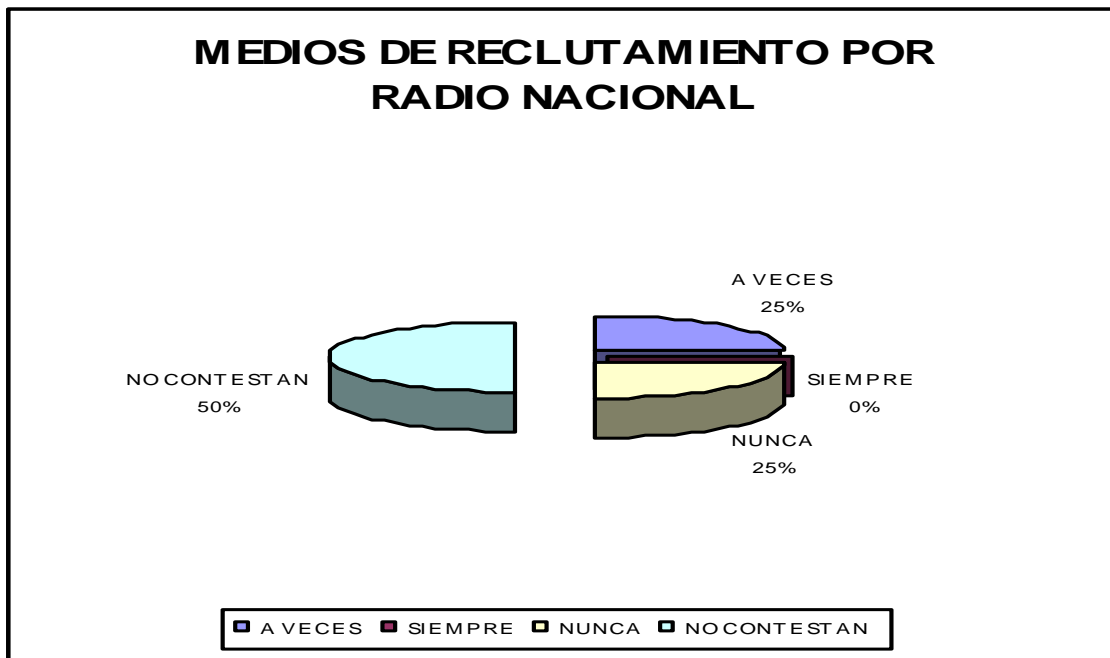
Fig. 2.4.6.5. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

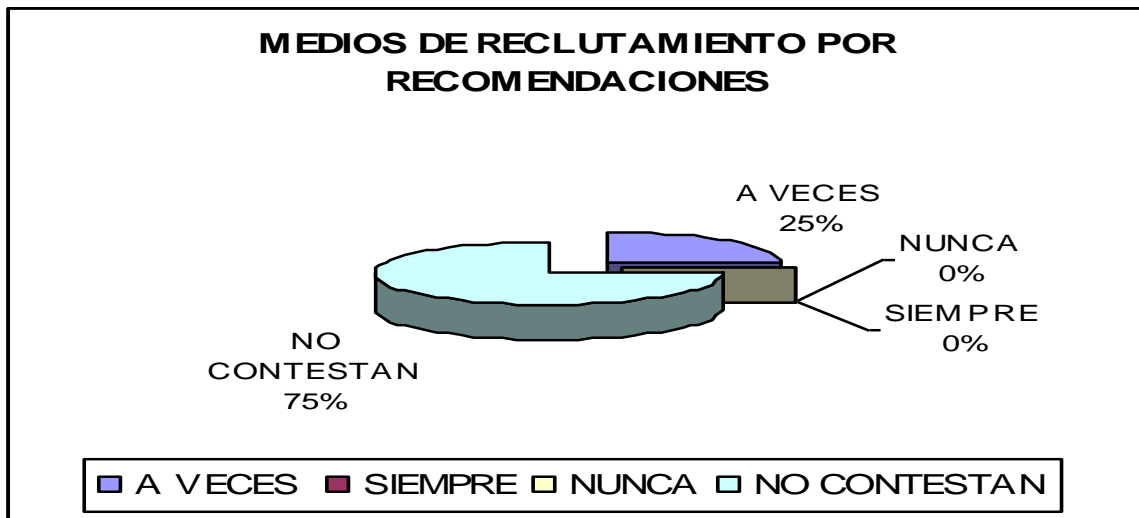
Fig. 2.4.6.6. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.4.6.7. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

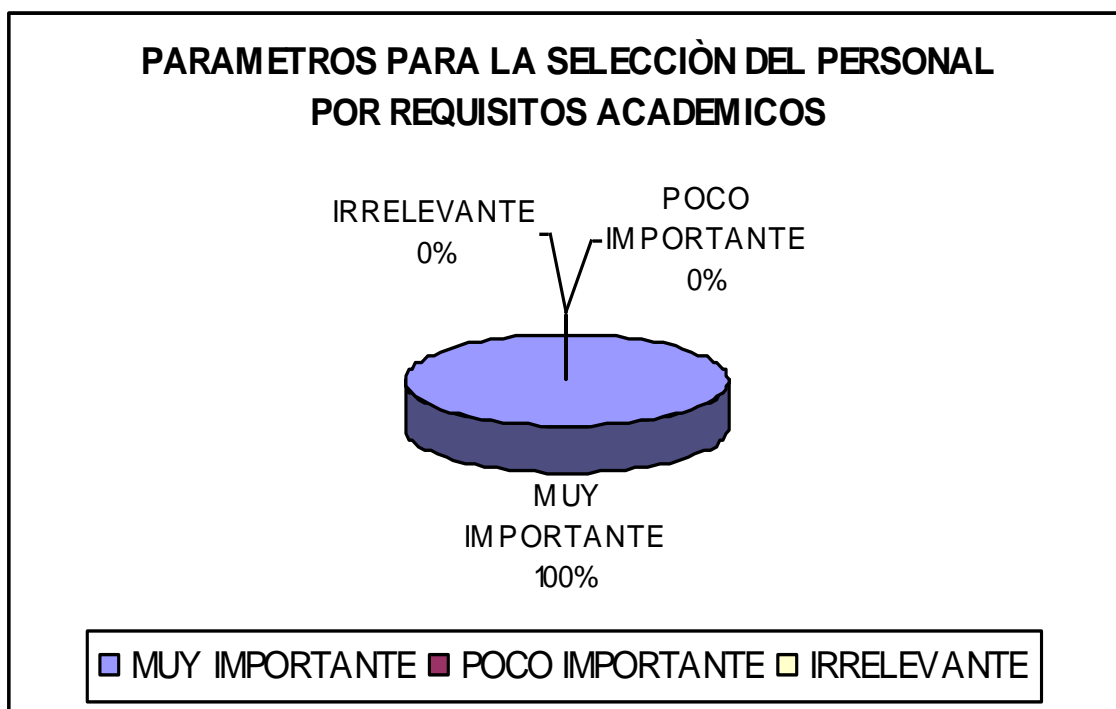
La mayoría del personal de Recursos Humanos al inquirírseles acerca de cual es el medio mas utilizado para el Reclutamiento , manifestó que es la Prensa Local, puesto que los interesados están al pendiente de los comunicados que lo hacen por este medio así como también pueden enterarse de la TV Nacional y la Prensa Nacional.

7.- ¿Cuales son los parámetros que observa para la selección del personal?

Cuadro. 2.4.7. Resolución de las encuestas

PARAMETROS	MUY IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	IRRELEVANTE	TOTAL ENCUESTADOS
REQUISITOS ACADEMICOS	4	0	0	4
EXPERIENCIA	3	1	0	4
EDAD	2	1	1	4
RECOMENDACIONES	1	2	1	4
PRUEBAS	4	0	0	4

Fig. 2.4.7.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

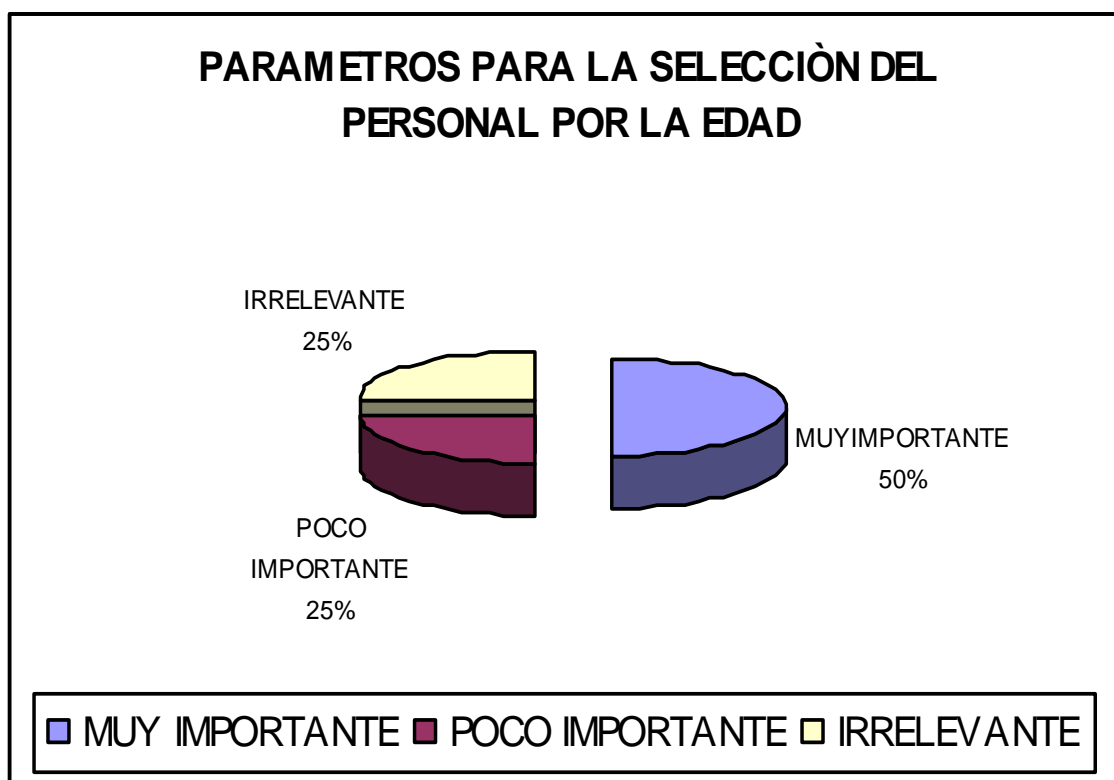
Fig. 2.4.7.2. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

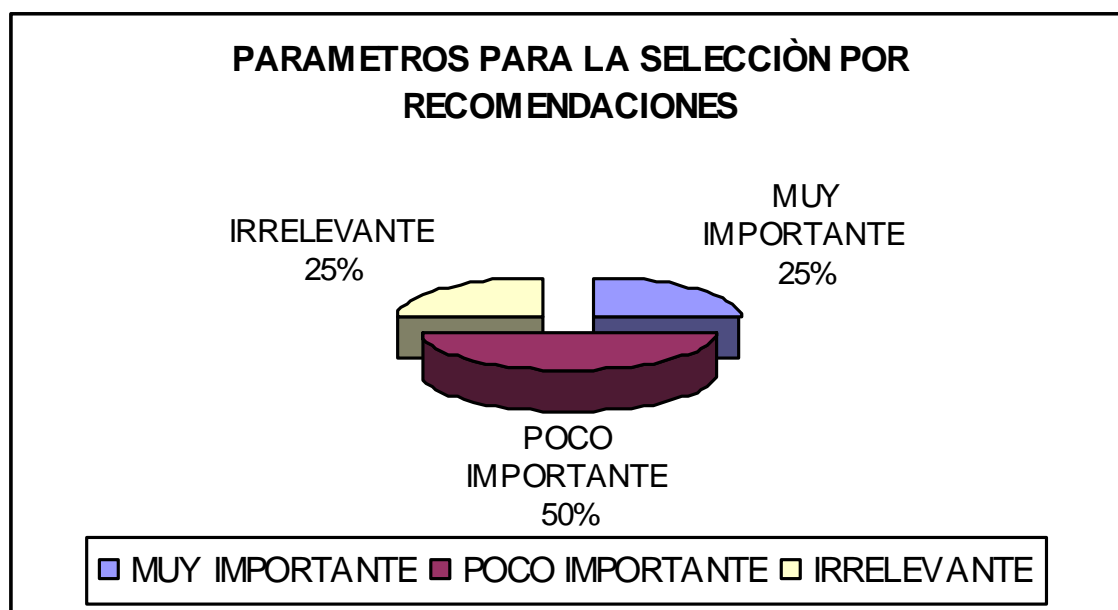
Fig. 2.4.7.3. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.4.7.4. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.4.7.5. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

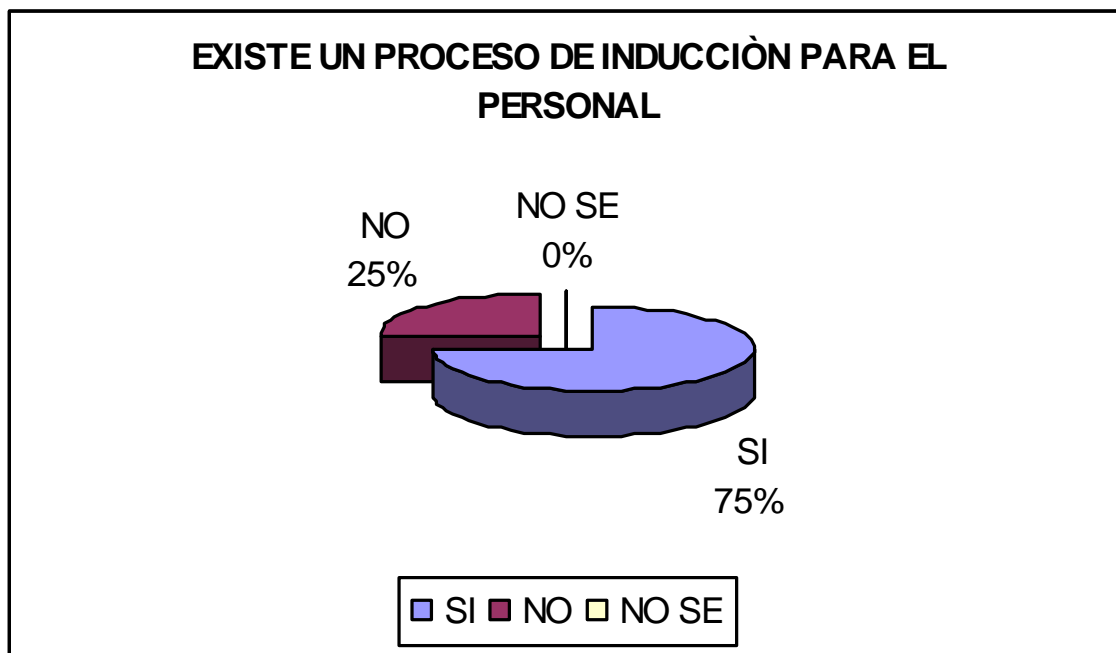
Los requisitos académicos y las pruebas resultaron ser los factores de mayor peso al momento de seleccionar personal para el instituto, seguido de la experiencia y la edad, ubicándose en último lugar las recomendaciones.

8.- ¿Existe en el ITSA un proceso de inducción de personal?

Cuadro. 2.4.8. Resolución de las encuestas

SI	3
NO	1
NO SE	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.8.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

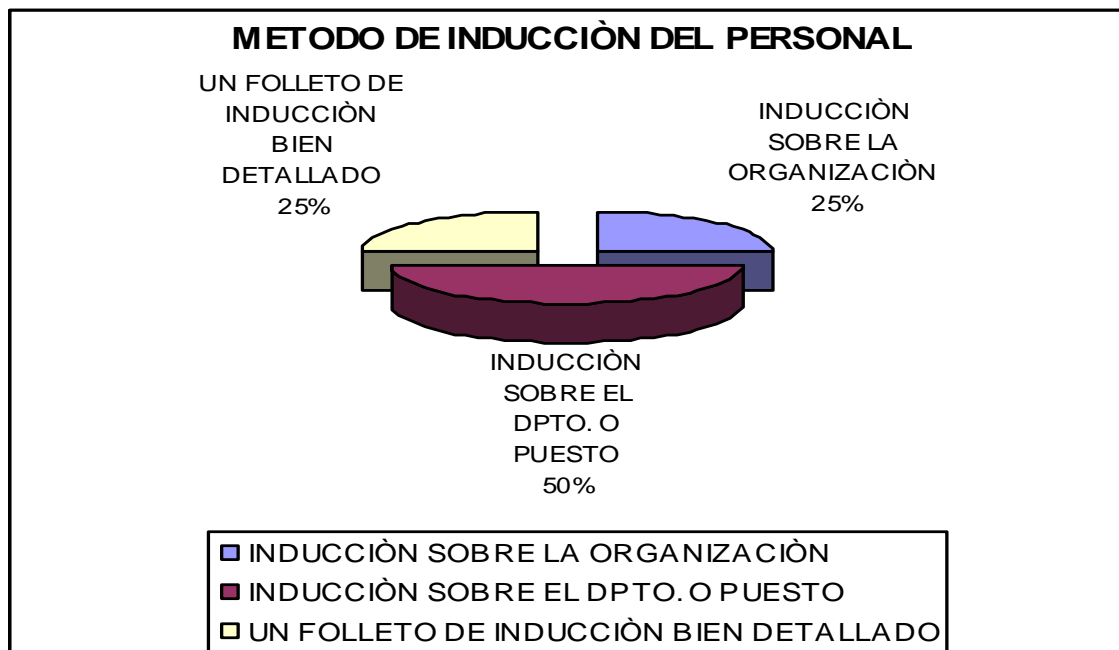
Se ha determinado que un 75% de las personas encuestadas confirman que existe un proceso de inducción mientras que el 25% no. Este resultado contrasta con las encuestas realizadas a los directivos del ITSA, quienes manifiestan que no existe un proceso de inducción en el instituto (75% de los encuestados).

9.- ¿Elija que método utilizan para la inducción del personal al ITSA?

Cuadro. 2.4.9. Resolución de las encuestas

INDUCCIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN	1
INDUCCIÓN SOBRE EL DPTO. O PUESTO	2
UN FOLLETO DE INDUCCIÓN BIEN DETALLADO	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.9.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

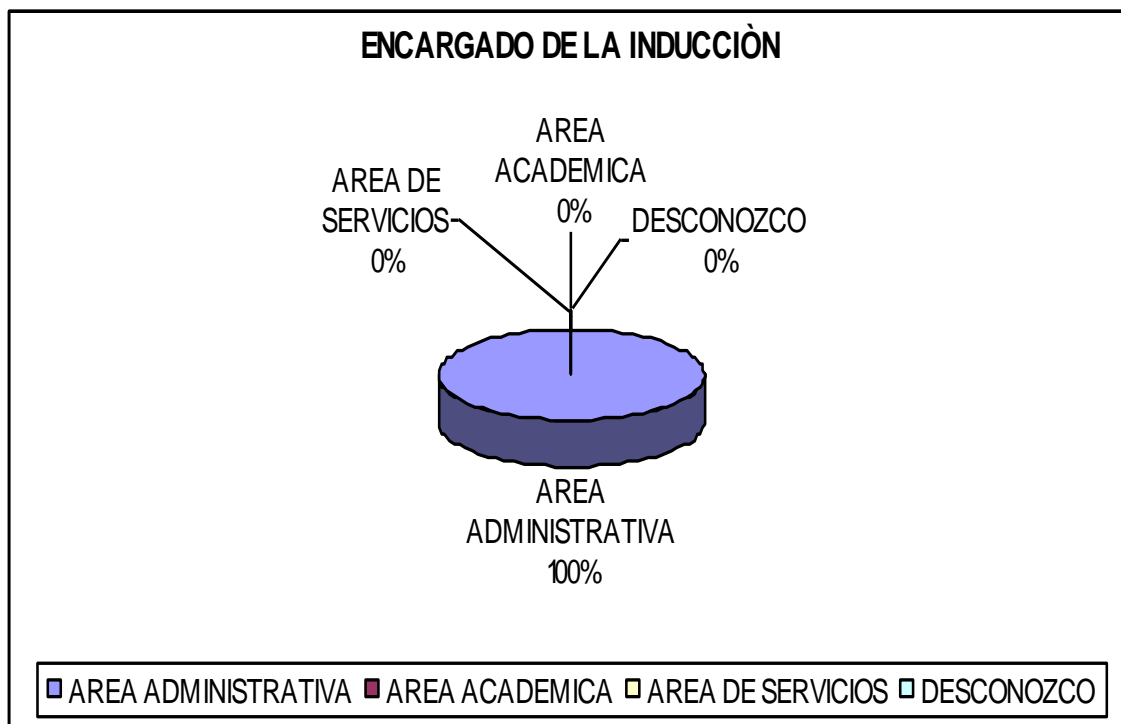
Las respuestas de que método utiliza para la inducción al ITSA, dan a conocer que un 50% esta de acuerdo con el método de la inducción sobre el departamento y el puesto; el 25% acerca de la inducción sobre la organización, mientras que el otro 25% seria del conocimiento del folleto bien detallado.

10.- ¿Quiénes son los encargados del proceso de inducción?

Cuadro. 2.4.10. Resolución de las encuestas

AREA ADMINISTRATIVA	4
AREA ACADEMICA	0
AREA DE SERVICIOS	0
DESCONOZCO	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.10.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

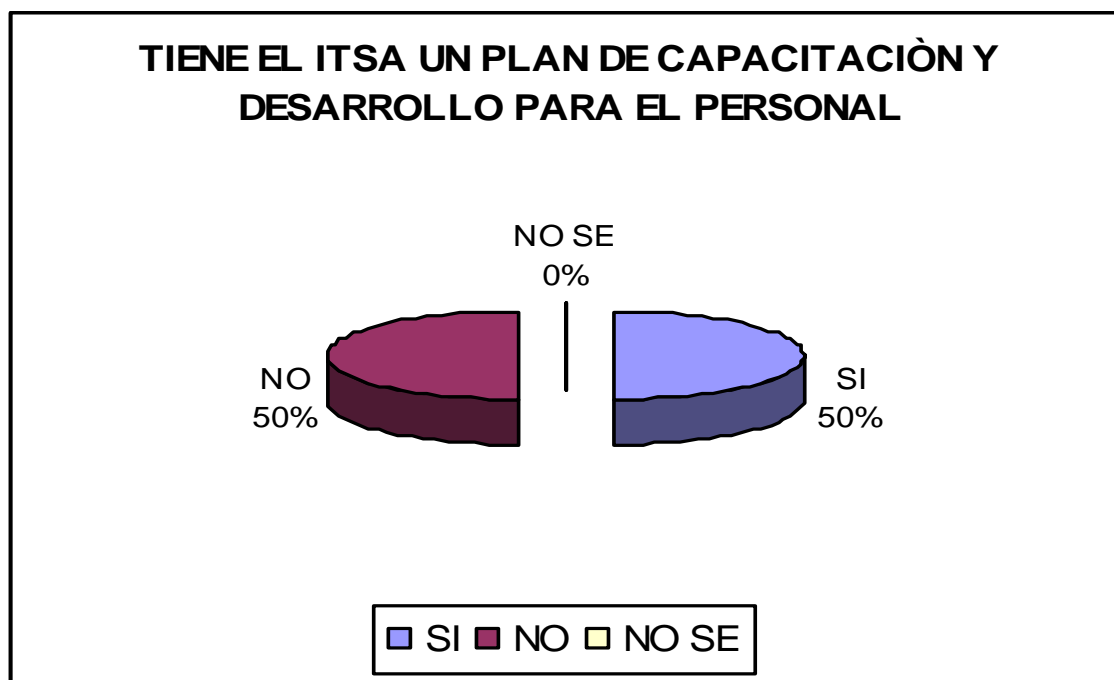
Se puede observar que las personas encargadas del proceso de inducción son los empleados del Área Administrativa en 100%.

11.- ¿Tiene el ITSA un plan o programa al de Capacitación y Desarrollo para su personal?

Cuadro. 2.4.11. Resolución de las encuestas

SI	2
NO	2
NO SE	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.11.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

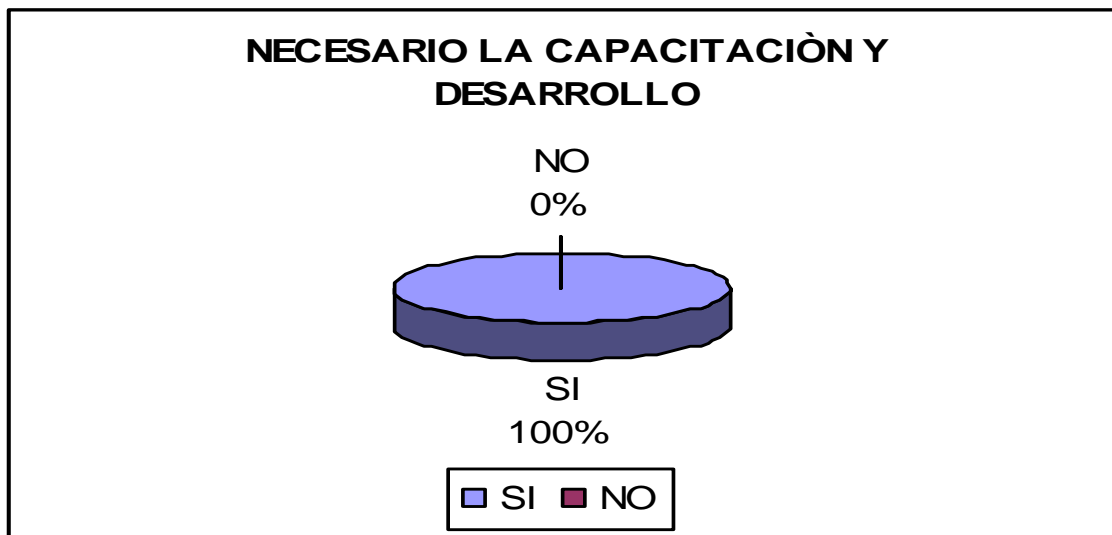
Los puntos de vista en cuanto al proceso de capacitación y desarrollo de personal, existe una posición equitativa pues un 50%, del personal de RRHH, manifiesta que este no existe y el restante 50% al contrario manifiestan que si existe, esto contrasta con las encuestas realizadas al personal, cerca del 80% manifestó que no existe.

12.- ¿Considera necesario la Capacitación y Desarrollo, con que frecuencia?

Cuadro. 2.4.12. Resolución de las encuestas

SI	4
NO	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.12.1. Resolución de las encuestas



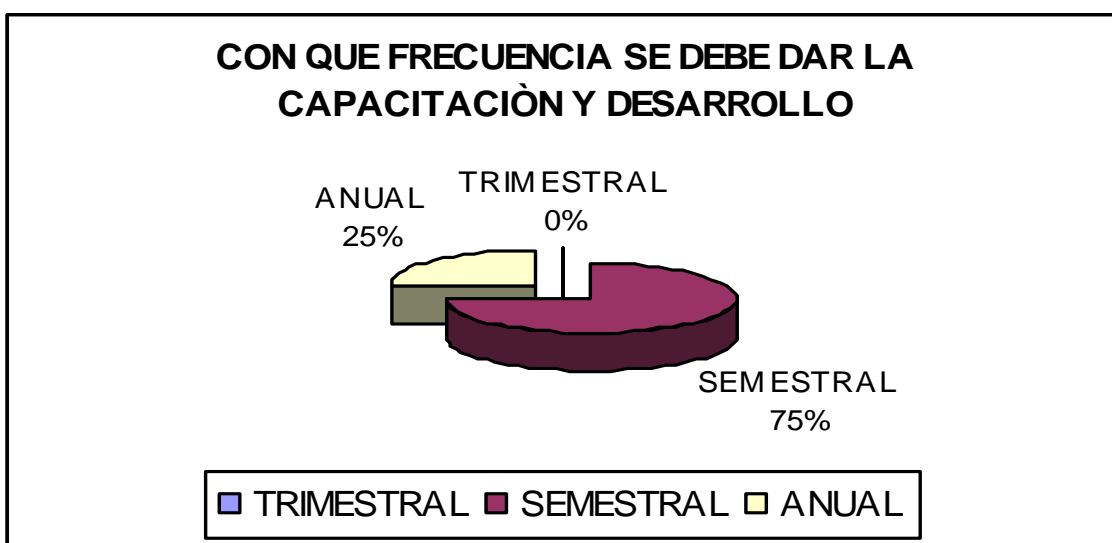
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Cuadro. 2.4.12. Resolución de las encuestas

FRECUENCIA	
TRIMESTRAL	0
SEMESTRAL	3
ANUAL	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.12.2. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

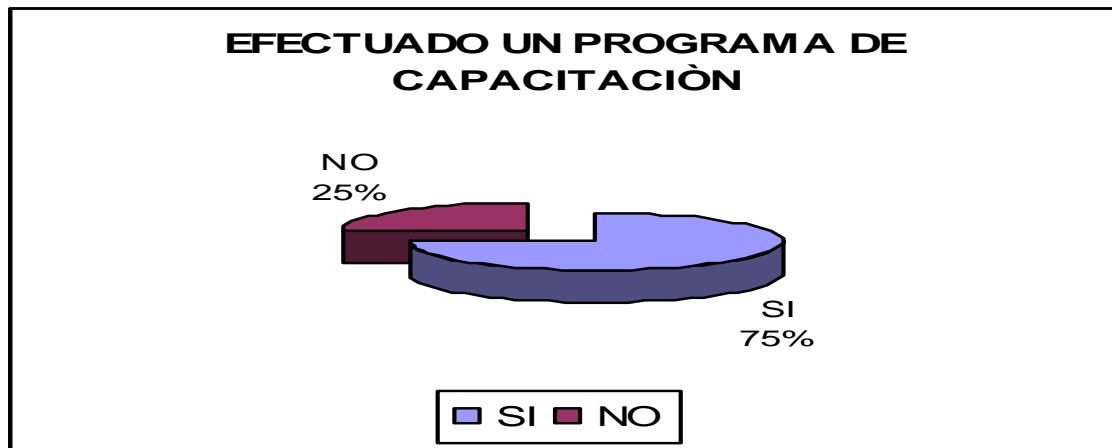
En su totalidad están de acuerdo a que exista la Capacitación y Desarrollo para lo cual manifiestan en un 75% la Capacitación sea Semestral para así encontrarse actualizado en sus conocimientos y poniendo en practica en el desempeño de sus tareas ya que de esta forma demuestran habilidad y agilidad en el vivir diario.

13.- ¿En el tiempo de su permanencia en esta dependencia se ha efectuado un programa de capacitación?

Cuadro. 2.4.13. Resolución de las encuestas

SI	3
NO	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.13.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

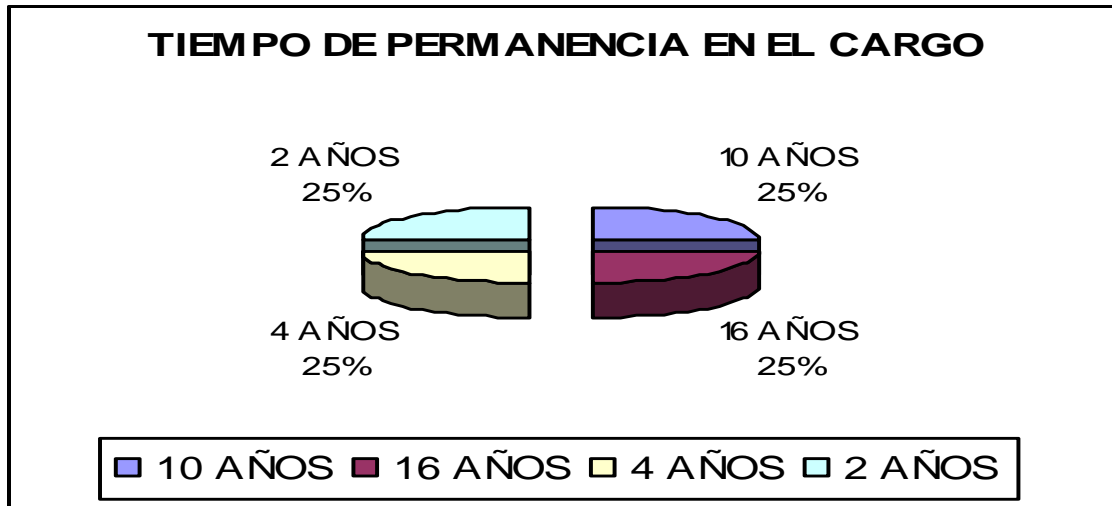
Elaboración: Sandra Toro.

Cuadro. 2.4.13. Resolución de las encuestas

TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL CARGO

10 AÑOS	1
16 AÑOS	1
4 AÑOS	1
2 AÑOS	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.13.2. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

En un 75% manifiestan que continuamente han asistido a seminarios de capacitación lo cual demuestra que existe interés de la Sección de Recursos Humanos para que el elemento que labora en la Institución este capacitándose continuamente para dar un mejor servicio a las personas que lo necesitan.

Mientras que el 25% no ha realizado una capacitación lo que es preocupante.

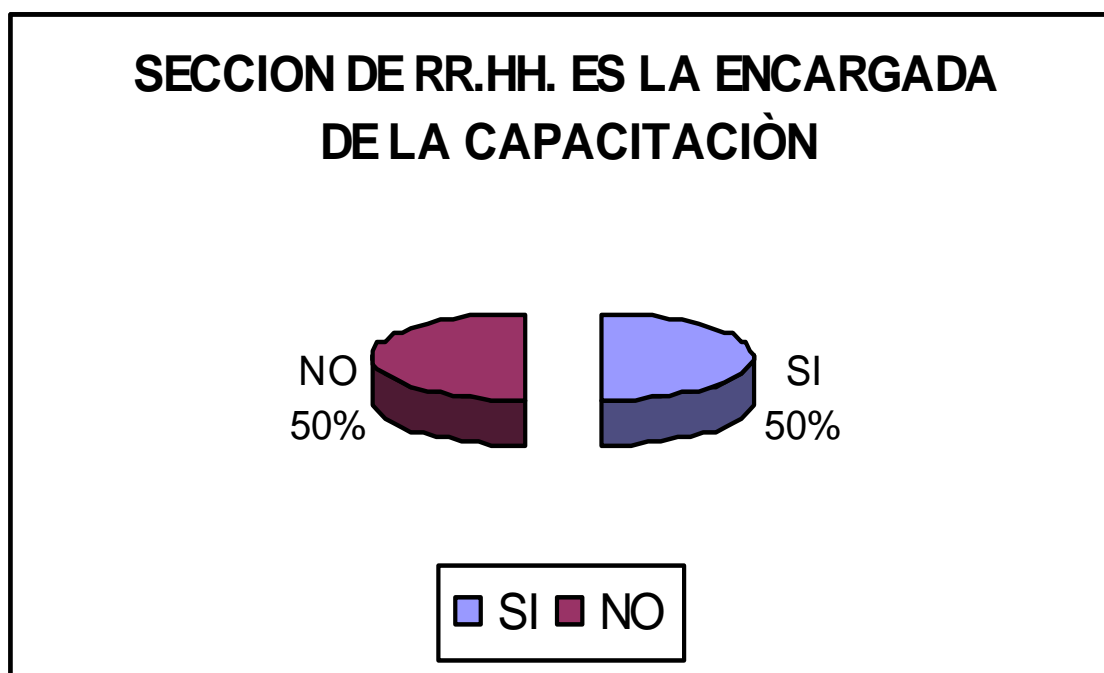
Los encuestados nos dan a conocer el tiempo de permanencia en el cargo siendo de mayor a menor 16, 10, 4 y 2 años.

14.- ¿De haberse dado la capacitación, fue la Sección de Recursos Humanos la encargada de llevar a cabo la misma?

Cuadro. 2.4.14. Resolución de las encuestas

SI	2
NO	2
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.14.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

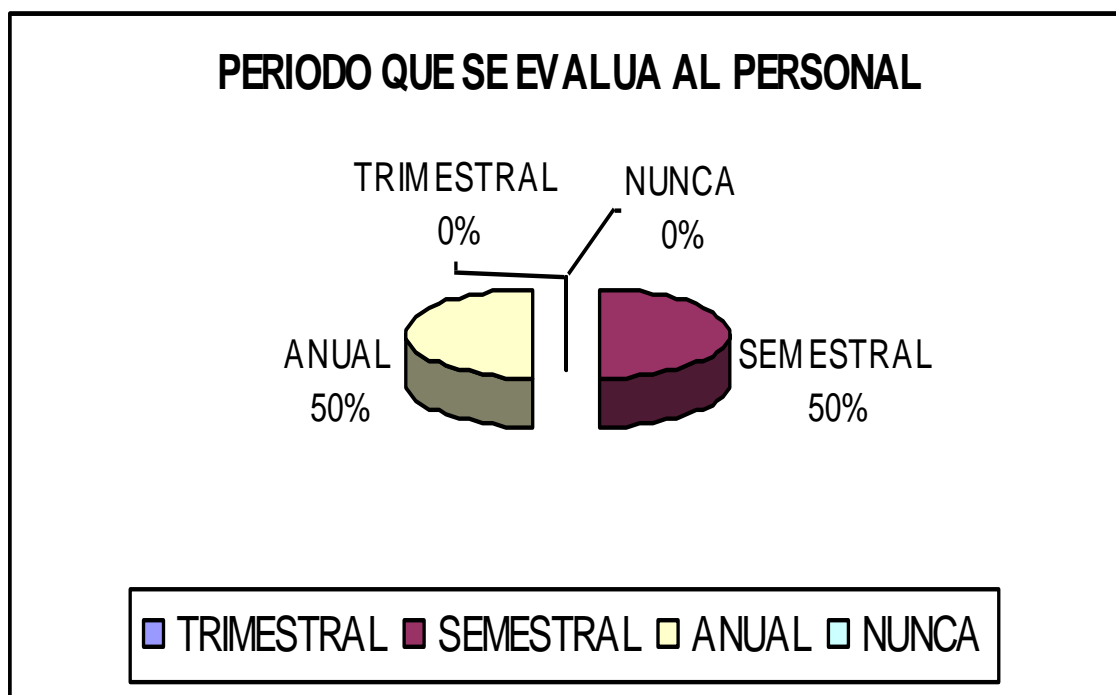
El 50% manifiesta que la capacitación ha sido responsabilidad de la Sección de Recursos Humanos, en cambio el otro 50% niega la responsabilidad de esta Área en referente a la capacitación al personal.

15.- ¿Cada que periodo la Sección de Recursos Humanos del ITSA evalúa al personal?

Cuadro. 2.4.15. Resolución de las encuestas

TRIMESTRAL	0
SEMESTRAL	2
ANUAL	2
NUNCA	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.15.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

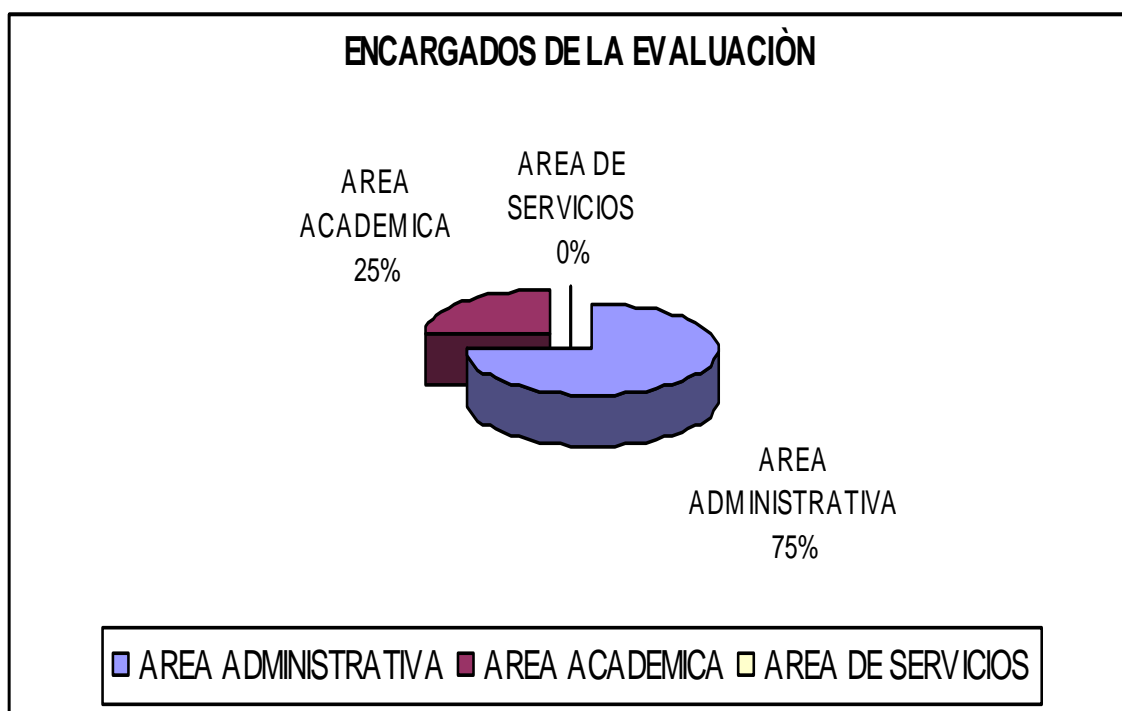
Un 50% del personal que labora en la Sección de Recursos Humanos dicen que evalúan al personal anualmente, mientras que el otro 50% del personal le evalúan cada semestre.

16.- ¿Quién es el encargado de la evaluación?

Cuadro. 2.4.16. Resolución de las encuestas

AREA ADMINISTRATIVA	3
AREA ACADEMICA	1
AREA DE SERVICIOS	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.16.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

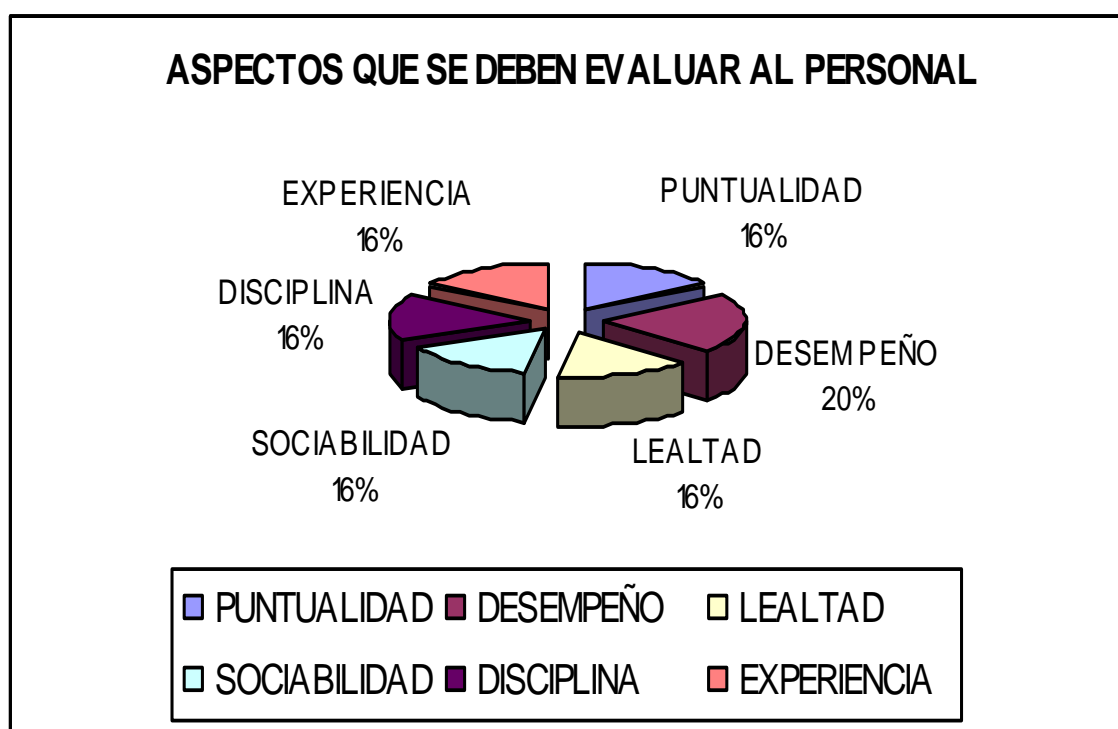
La mayoría de encuestados responden que el encargado de la evaluación es el Área Administrativa y solo el 25% manifiesta que será el Área Académica.

17.- ¿Qué aspectos se evalúan a los empleados del ITSA, enliste del más importante al menos importante?

Cuadro. 2.4.17. Resolución de las encuestas

PUNTUALIDAD	3
DESEMPEÑO	4
LEALTAD	3
SOCIABILIDAD	3
DISCIPLINA	3
EXPERIENCIA	3
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.17.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

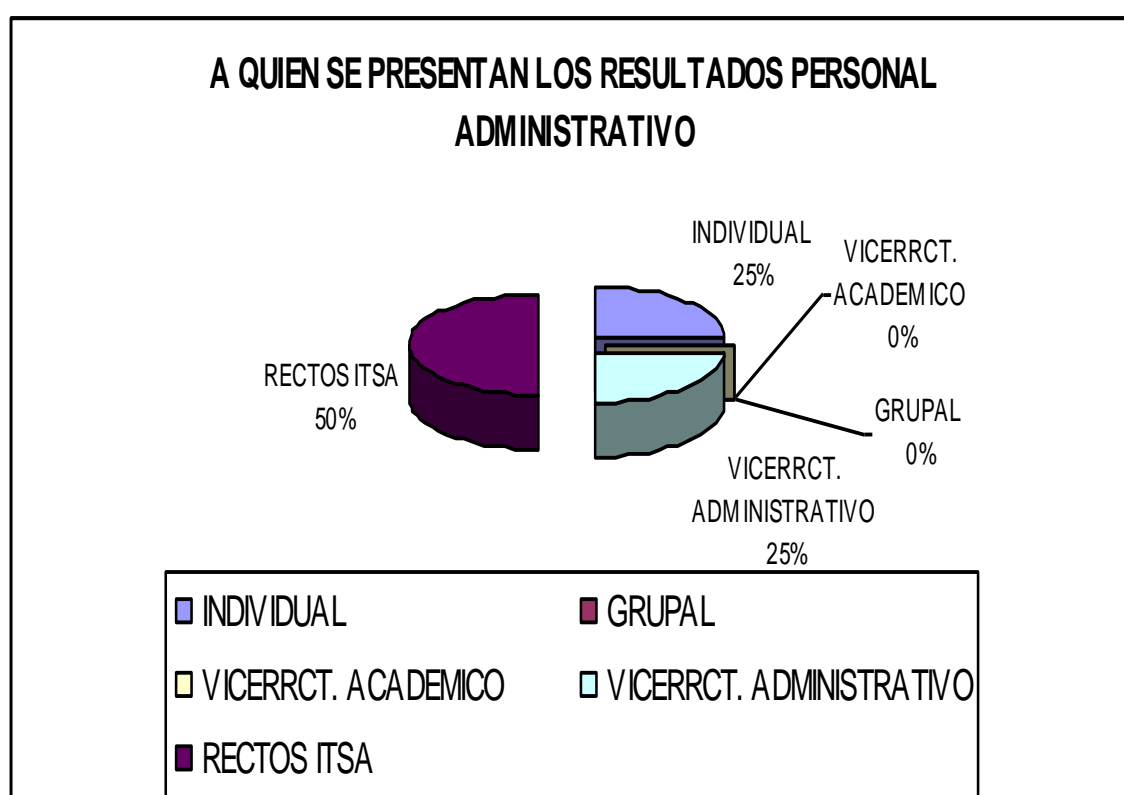
Estudiados los resultados dados en la encuesta observamos que el aspecto importante que se evalúa a los empleados es el Desempeño lo que viene hacer el 20%; a relación que la Puntualidad, Lealtad, Sociabilidad, Disciplina y Experiencia están en el 16% cada una. No existe un parámetro determinante en la evaluación del personal.

18.- ¿A quien se presentan los resultados de las evaluaciones?

Cuadro. 2.4.18. Resolución de las encuestas

	INDIVIDUAL	GRUPAL	VICERRCT. ACADEMICO	VICERRCT. ADMINISTRATIVO	RECTOR ITSA	TOTAL ENCUESTADOS
PERSONAL ADMINISTRATIVO	1	0	0	1	2	4
PERSONAL ACADEMICO	1	0	1	1	1	4
PERSONAL DE SERVICIOS	1	0	1	1	1	4

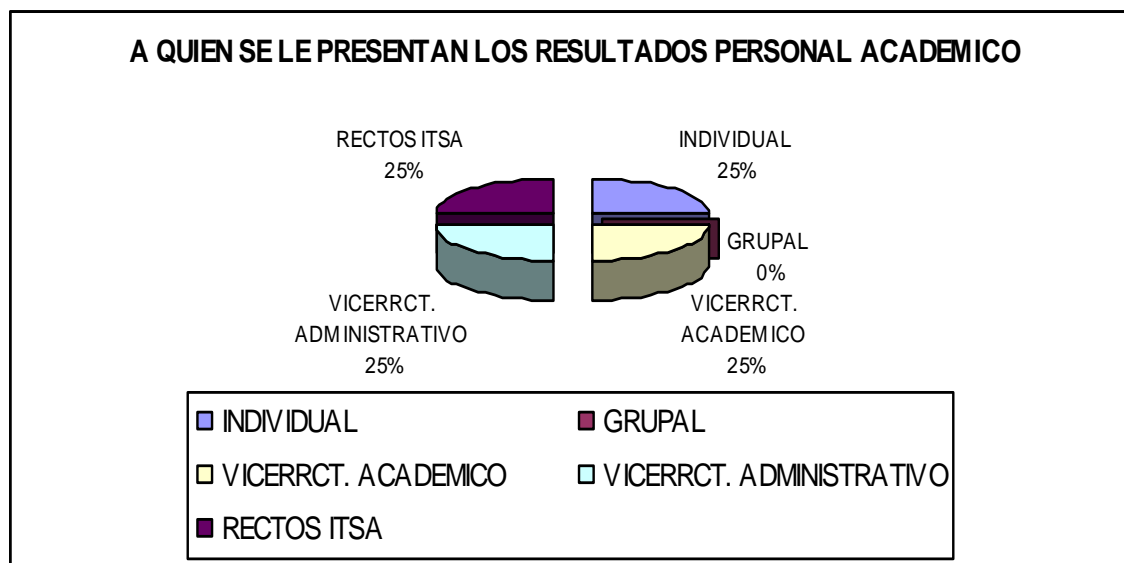
Fig. 2.4.18.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

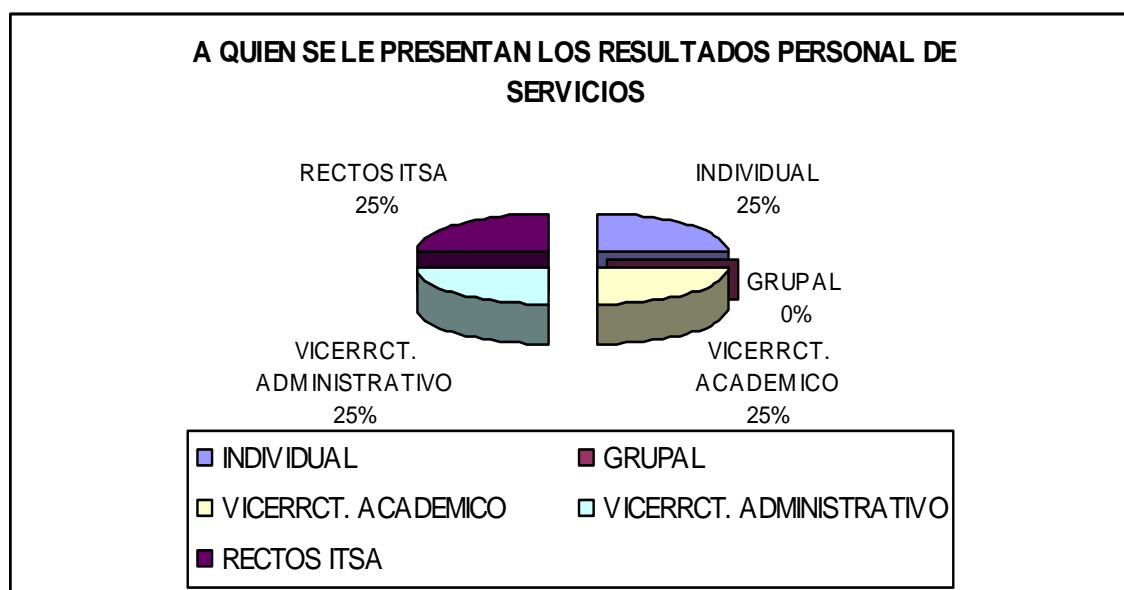
Fig. 2.4.18.2. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.4.18.3. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

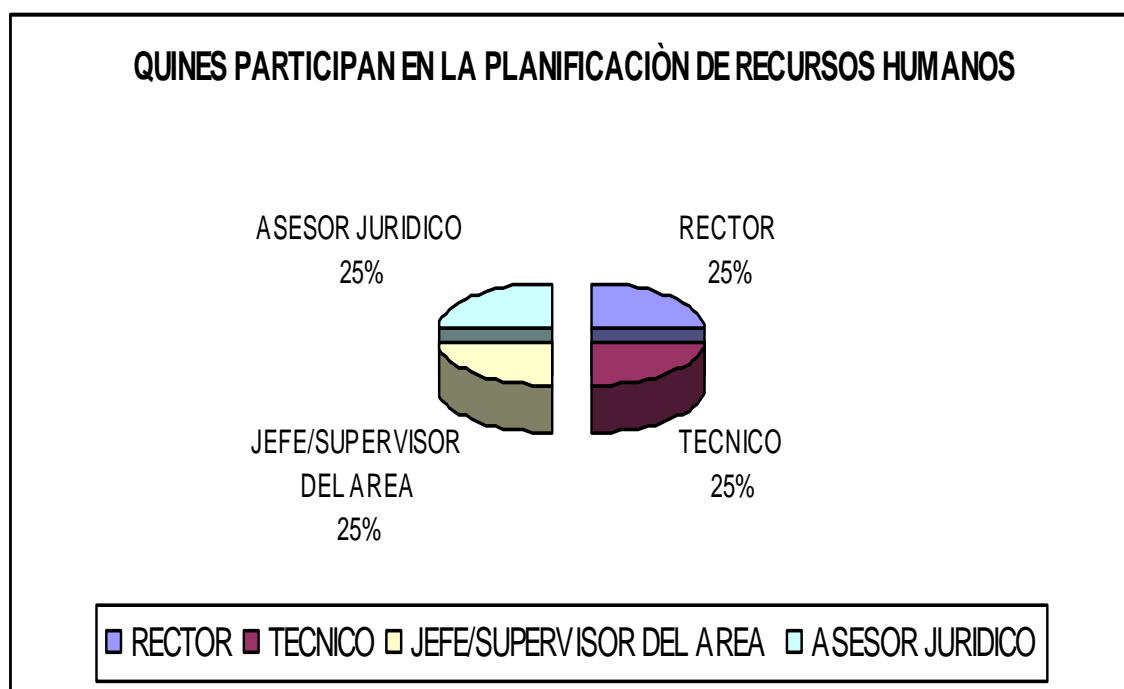
Según el análisis en este ítem se puede verificar que los resultados de las evaluaciones se presentan en forma jerárquica que tiene la Institución como es el Rector del ITSA, Vicerrector Administrativo, Vicerrector Académico e Individual puesto que esta es la forma más correcta, lógica y respetuosa que debe tener la Institución.

19.- ¿Quiénes participan en la Planificación de Recursos Humanos?

Cuadro. 2.4.19. Resolución de las encuestas

RECTOR	4
TECNICO	4
JEFE/SUPERVISOR DEL AREA	4
ASESOR JURIDICO	4
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.19.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

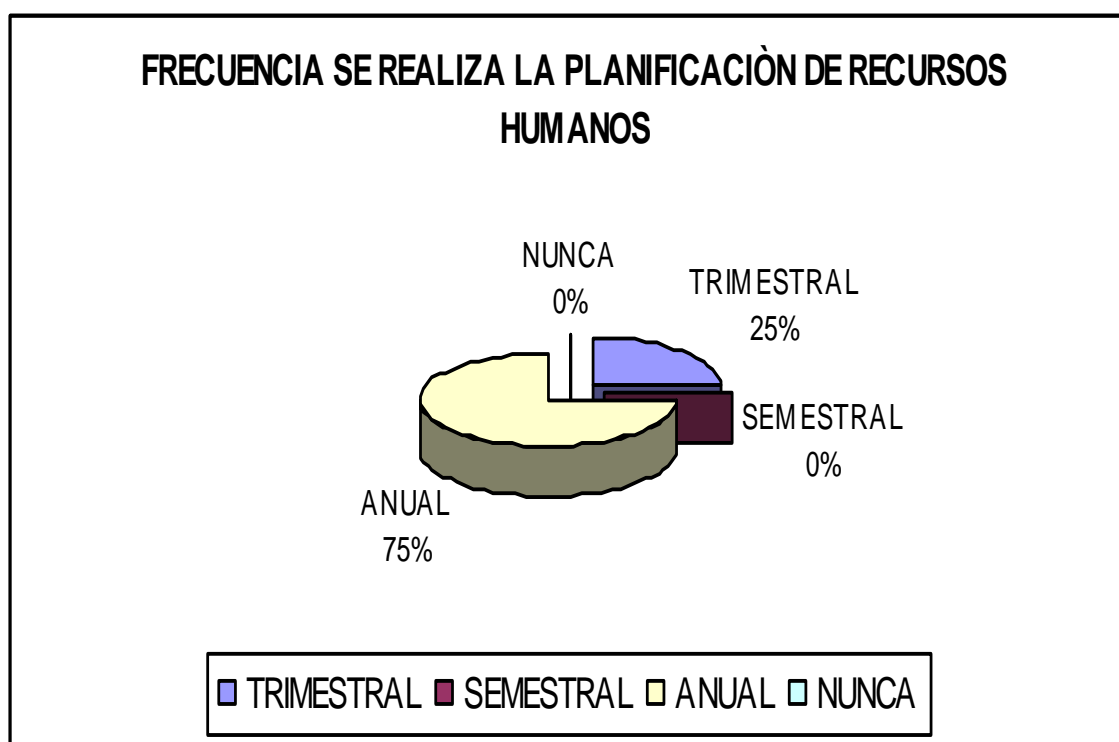
La totalidad de los encuestados señalan que deben participar en la planificación de Recursos Humanos son: Asesor Jurídico, Rector, Jefe/ Supervisor del Área y un Técnico Administrativo.

20.- ¿Con que frecuencia se realiza la Planificación de Recursos Humanos?

Cuadro. 2.4.20. Resolución de las encuestas

TRIMESTRAL	1
SEMESTRAL	0
ANUAL	3
NUNCA	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.20.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

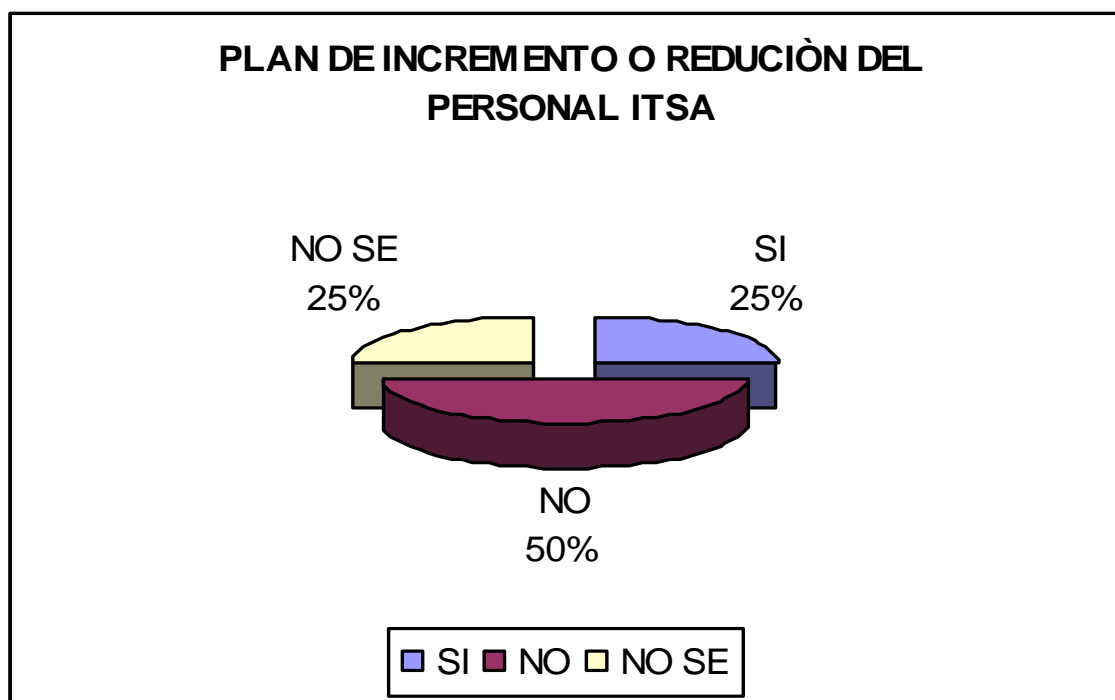
En que la mayoría de los encuestados deducen en que la Planificación debe ser Anual lo que manifiesta el 75% y el 25% la Planificación en forma Trimestral.

21.- ¿Existe un plan de incremento o reducción del personal ITSA a mediano o largo plazo?

Cuadro. 2.4.21. Resolución de las encuestas

SI	1
NO	2
NO SE	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.21.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

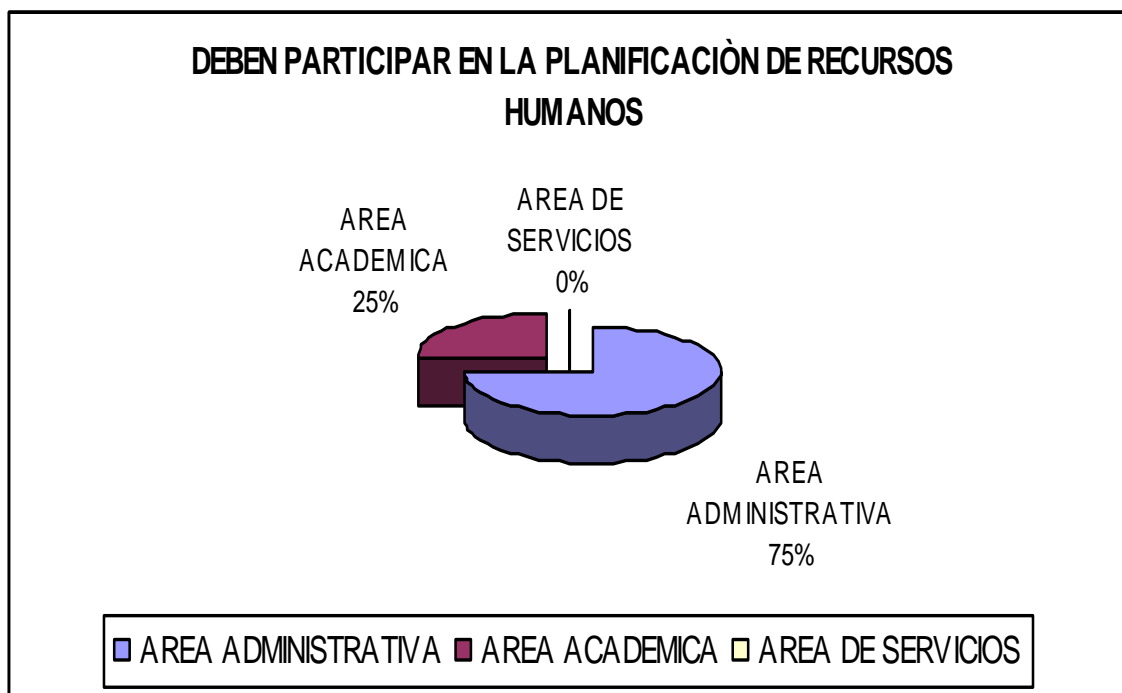
Del personal encuestado nos indican que el 50% no existe un plan de incremento o reducción del personal, mientras que el 25% si conoce del plan; en cambio el otro 25% desconoce de un plan de reducción o incremento del personal.

22.- ¿Quiénes considera usted deben participar en la planificación de Recursos Humanos, además de la Sección?

Cuadro. 2.4.22. Resolución de las encuestas

AREA ADMINISTRATIVA	3
AREA ACADEMICA	1
AREA DE SERVICIOS	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.22.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

Un 75% considera que deben participar en la Planificación de Recursos Humanos es el Área Administrativa y el 25% en cambio solicita que sea del Área Académica.

23.- ¿Considera usted que la Sección de recursos Humanos del ITSA, cuenta con los medios necesarios para cumplir sus funciones?

Cuadro. 2.4.23. Resolución de las encuestas

SI	2
NO	2
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.23.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

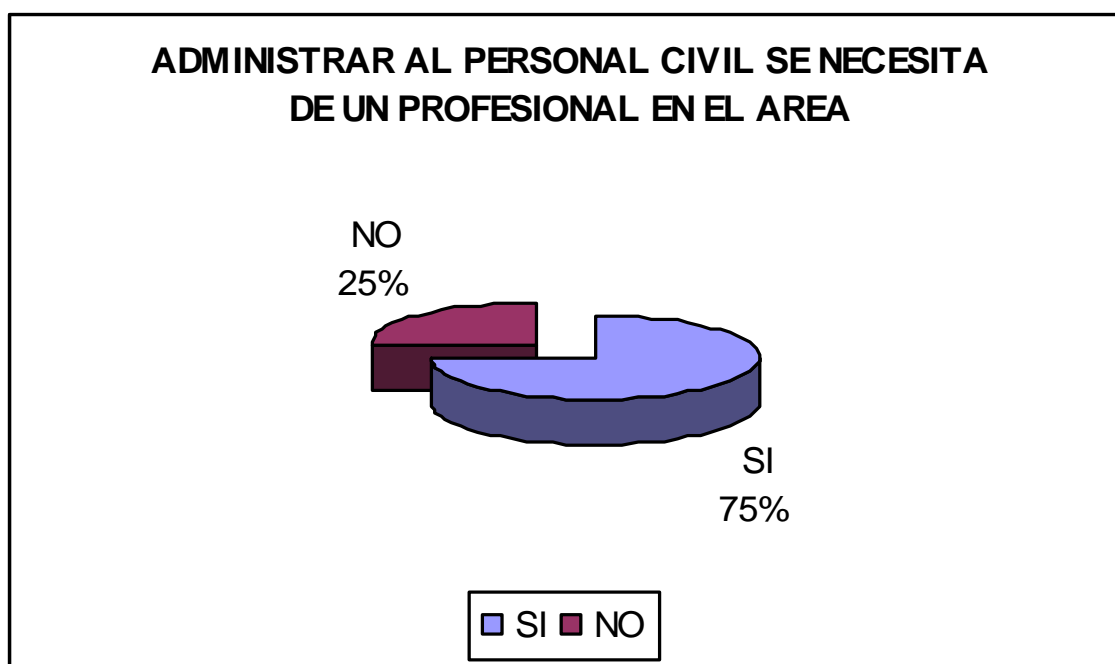
El 50% considera que la Sección de Recursos Humanos tiene los medios necesarios para cumplir sus funciones, mientras que el otro 50% dice lo contrario.

24.- ¿Cree usted que es necesario, para administrar al personal civil del ITSA, contar con profesionales en el área administrativa dentro de la Sección de Recursos Humanos?

Cuadro. 2.4.24. Resolución de las encuestas

SI	3
NO	1
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.24.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

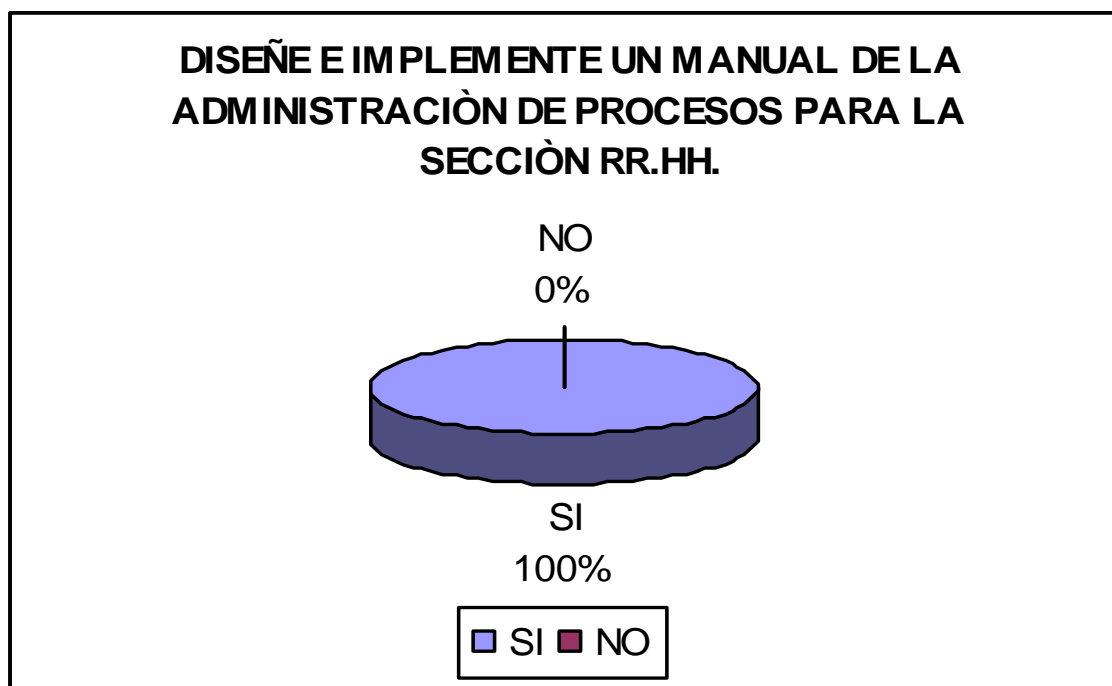
Realizada la tabulación da como resultado un 75% que es necesario con profesionales en el Área Administrativa dentro de la Sección de Recursos Humanos siendo primordial y fundamental para el bien de la Institución, en cambio el 25% contesta en forma negativa.

25.- ¿Considera necesario que se diseñe e implemente un manual con los procesos y responsables de la Administración de Recursos Humanos del ITSA?

Cuadro. 2.4.25. Resolución de las encuestas

SI	4
NO	0
TOTAL ENCUESTADOS	4

Fig. 2.4.25.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

Todos los señores encuestados creen que es necesario que se diseñe e implemente un manual acerca de la Administración de Procesos con sus respectivos responsables, demostrando en un 100% que es indispensable este para la Sección como un documento de investigación.

Este punto me permite determinar y acentuar la pertinencia y necesidad del presente trabajo de investigación.

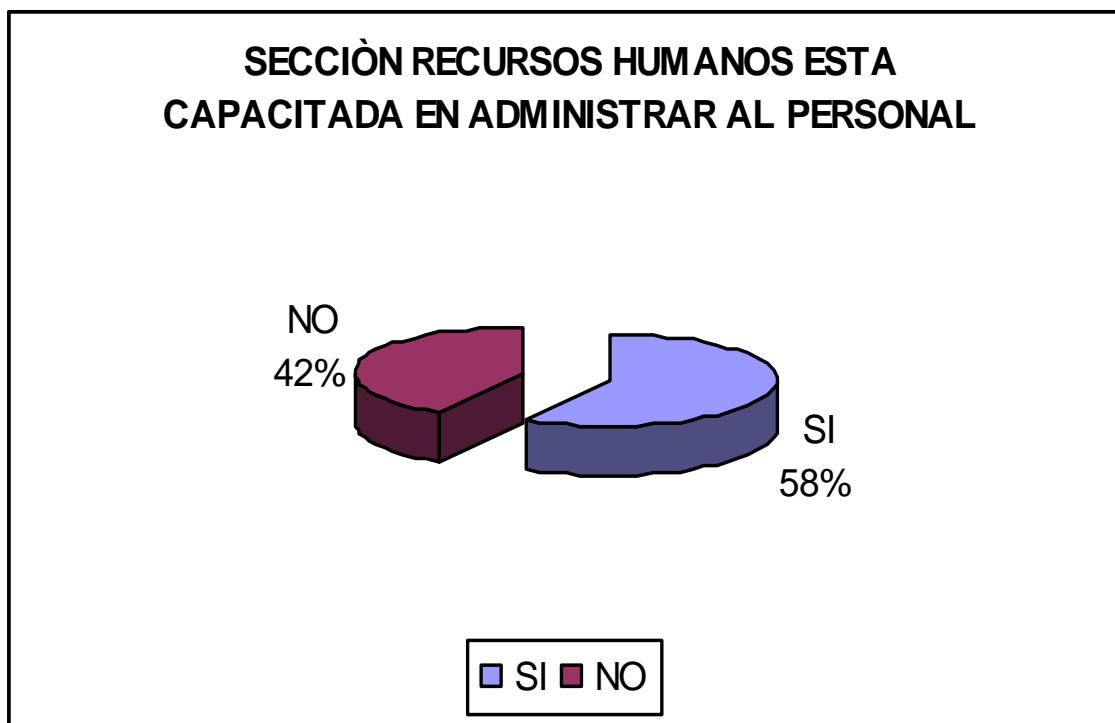
2.5. DESARROLLO DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE, HORAS Y SERVICIOS

1.- ¿Considera usted que la Sección de Recursos Humanos del ITSA, esta capacitada en Administrar al personal civil del Instituto?

Cuadro. 2.5.1. Resolución de las encuestas

SI	38
NO	27
TOTAL	65

Fig. 2.5.1.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

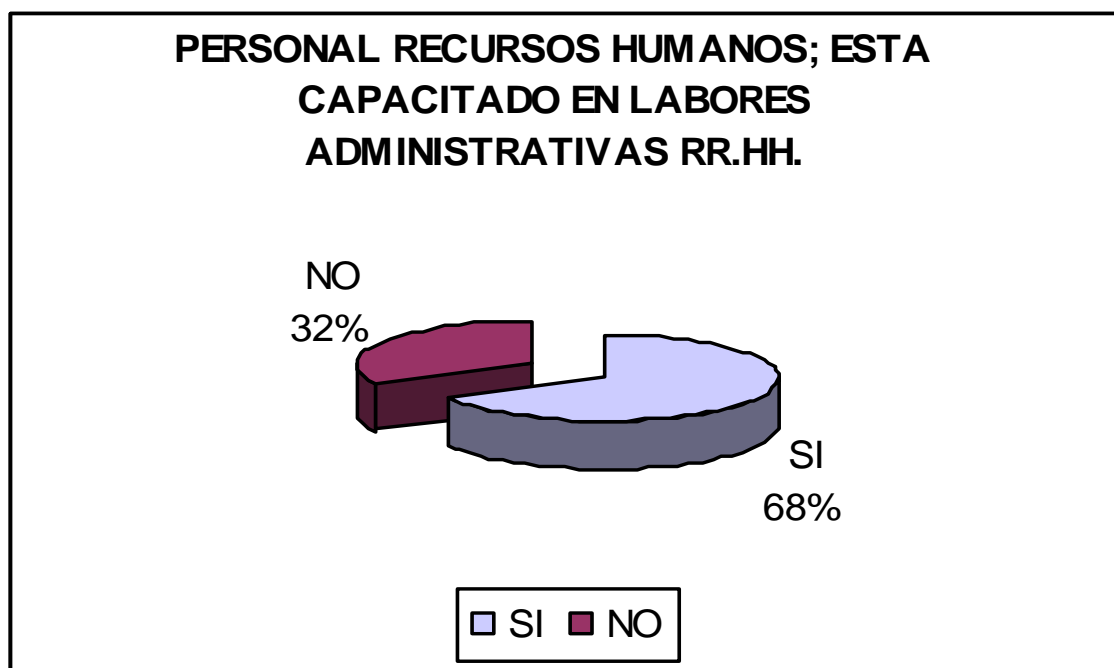
Concluida la tabulación se observa una mínima diferencia en las posiciones, el 42% considera que no están capacitados y un 58% creen que es viable la administración con el personal actual, considero que mi trabajo aportará a mejorar esta situación ya sea con el mismo personal o contratando nuevo.

2.- ¿Cree usted que el personal de recursos Humanos del Instituto esta capacitado para labores de Administración de Recursos Humanos?

Cuadro. 2.5.2. Resolución de las encuestas

SI	44
NO	21
TOTAL	65

Fig. 2.5.2.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

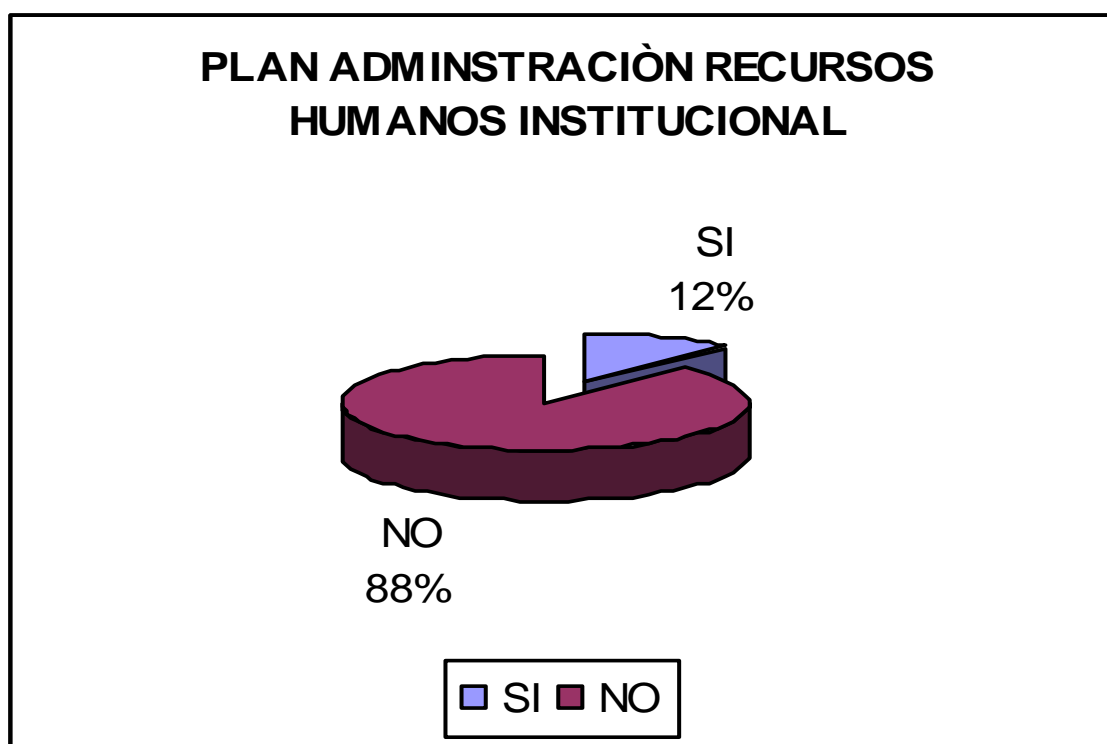
Se ha determinado que el 68% de las personas encuestadas creen que la Sección de Recursos Humanos si se encuentran Capacitados para las labores de Administración de Recursos Humanos y el 38% opina en forma negativa.

3.- ¿Conoce de la existencia de un plan de Administración de Recursos Humanos Institucional?

Cuadro. 2.5.3. Resolución de las encuestas

SI	8
NO	57
TOTAL	65

Fig. 2.5.3.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

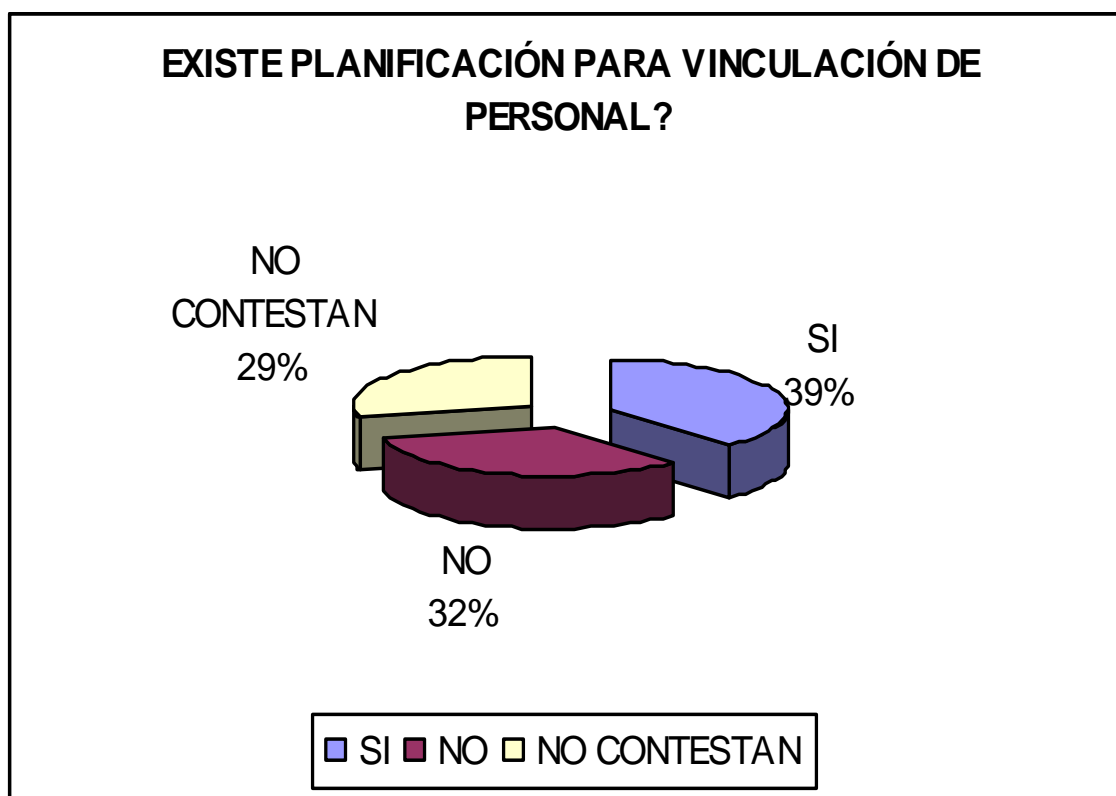
El personal Docente, de Planta y de Servicios encuestados en su mayoría manifiestan, en un 88%, que no conocen de la existencia de un Plan de Administración de Recursos Humanos Institucional; en cambio el 12% contesta en forma positiva.

4.- ¿Cree usted que la vinculación de personal al ITSA obedece a?

Cuadro. 2.5.4. Resolución de las encuestas

	SI	NO	NO CONTESTAN	TOTAL
PLANIF. DETALLADA	25	21	19	65
NECESIDADES TEMPORALES	39	12	14	65
FAVORITISMOS	21	21	23	65

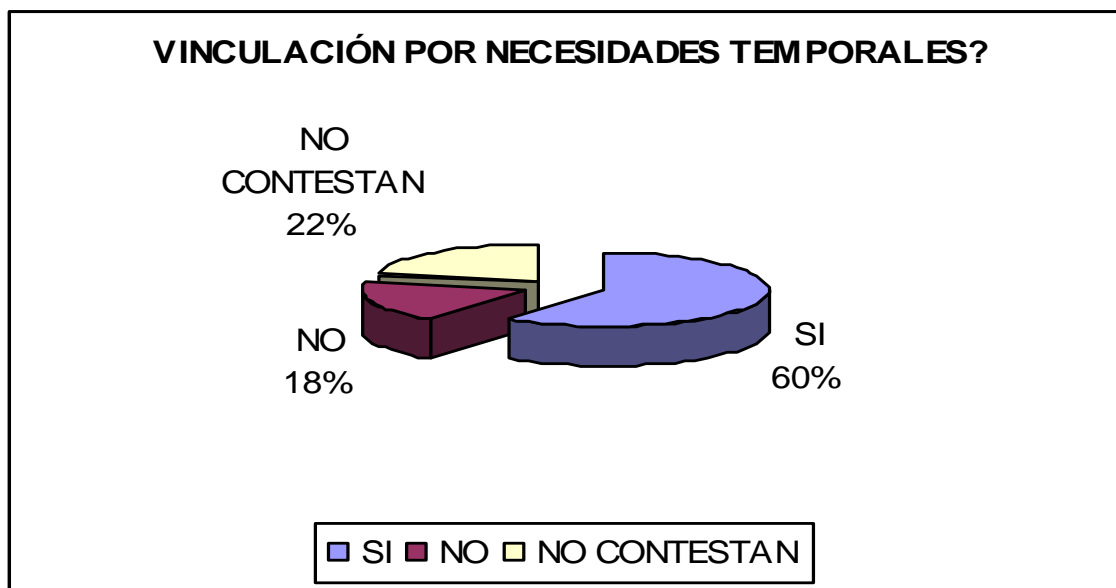
Fig. 2.5.4.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

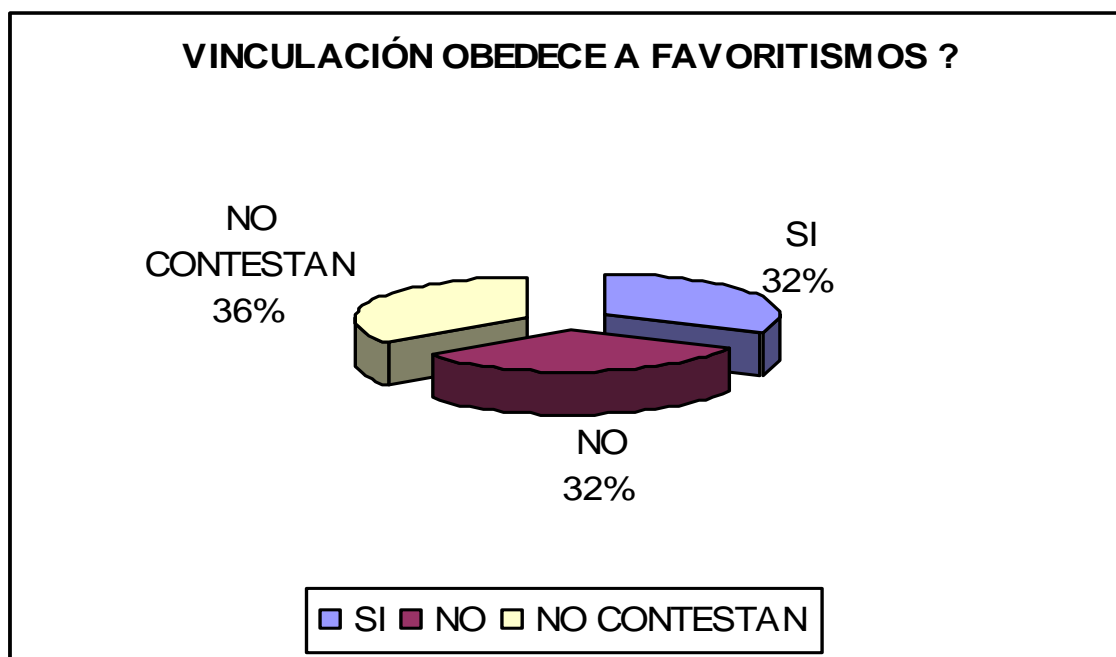
Fig. 2.5.4.2. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

Fig. 2.5.4.3. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

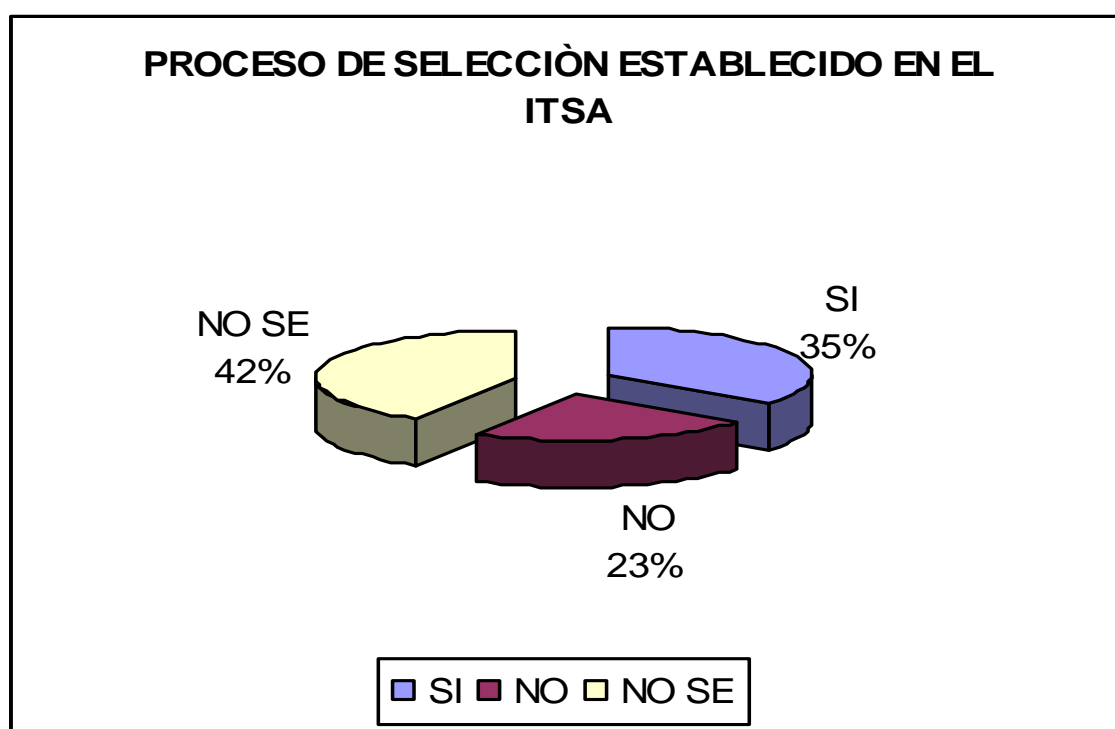
Consultados y tabulados se ha sacado como conclusión que la vinculación al ITSA obedece en primera instancia a las Necesidades Temporales, seguidamente a una Planificación Detallada y por ultimo se puede manifestar que obedece a Favoritismos.

5.- ¿Existe un proceso de Selección establecido en el ITSA?

Cuadro. 2.5.5. Resolución de las encuestas

SI	23
NO	15
NO SE	27
TOTAL	65

Fig. 2.5.5.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

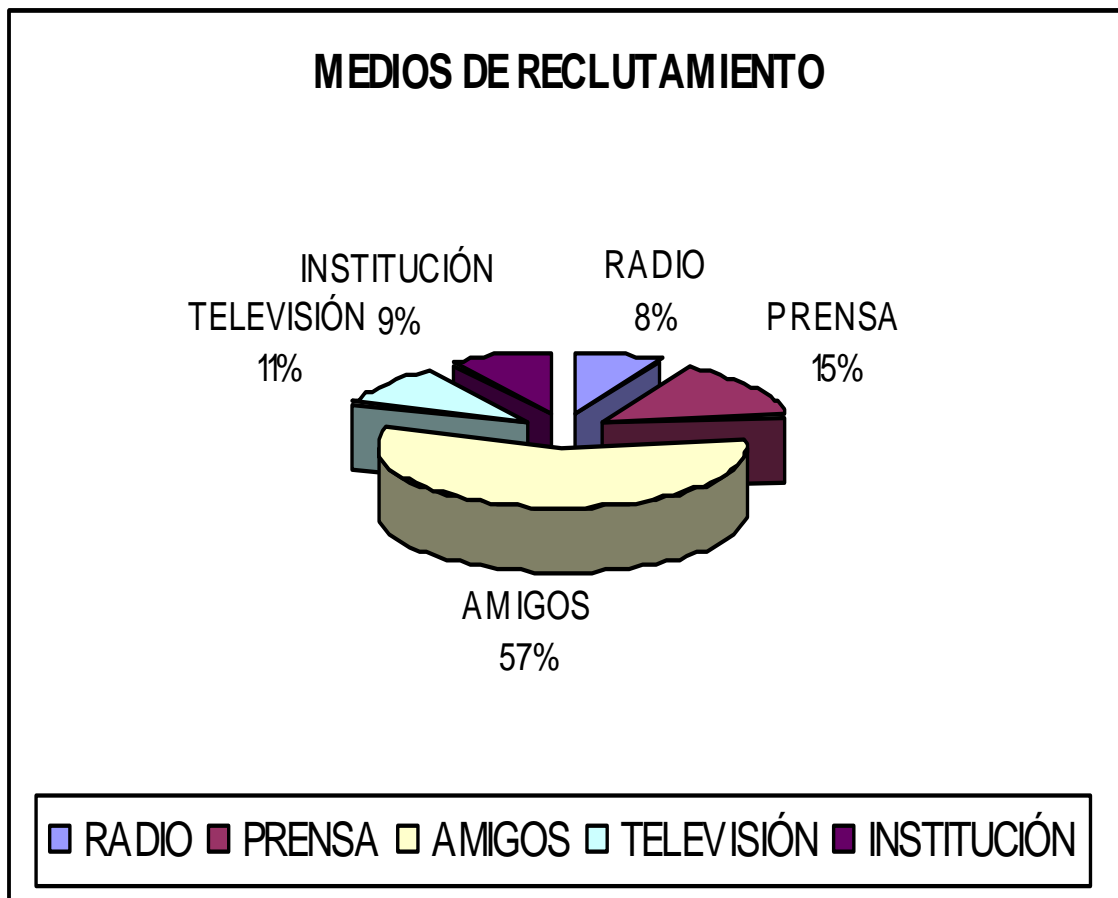
Solamente un 35% manifiesta que existe un proceso establecido de selección en el instituto, mientras que el 65% manifiestan no conocer (42%) o simplemente están seguros de que no existe tal proceso (23%), esto da la pauta para hablar de un débil proceso de información interna.

6.- ¿Cómo se entero de la posibilidad de vincularse al ITSA?

Cuadro. 2.5.6. Resolución de las encuestas

RADIO	5
PRENSA	10
AMIGOS	37
TELEVISIÓN	7
INSTITUCIÓN	6
TOTAL	65

Fig. 2.5.6.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

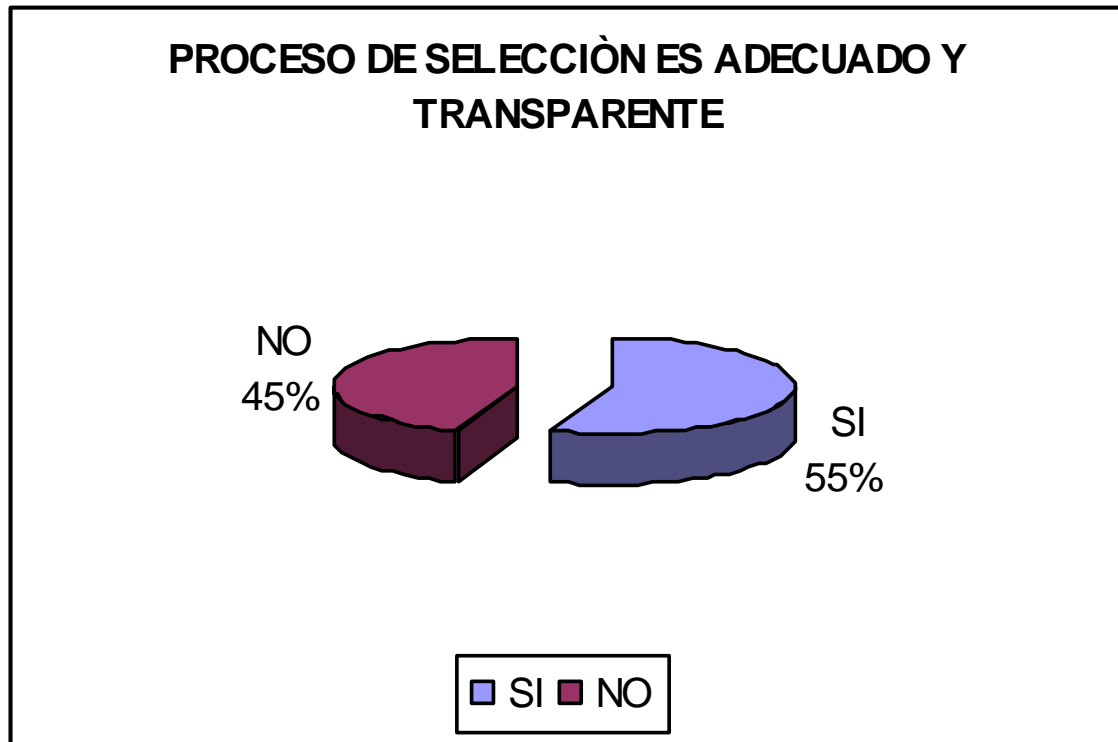
Se ha determinado que el 57% tuvo la oportunidad de vincularse al ITSA por medio de Amigos, el 15% lo hizo por medio de la Prensa Local, el 11% es por la comunicación de la Televisión y el 9%, 8% se enteran por publicaciones en la Institución y Radio.

7.- ¿Cree usted que el proceso de selección es adecuado y transparente?

Cuadro. 2.5.7. Resolución de las encuestas

SI	36
NO	29
TOTAL	65

Fig. 2.5.7.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

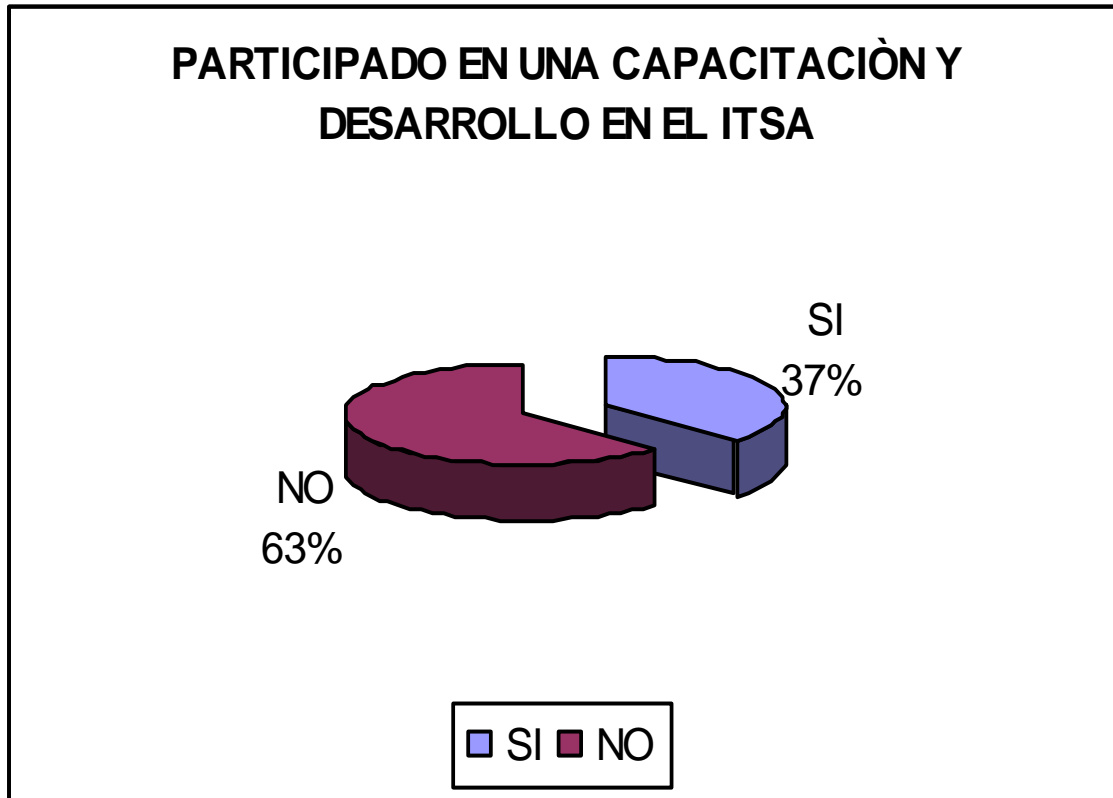
Se puede observar que el 55% de los encuestados creen que el proceso de Selección es transparente a lo que hay que felicitar a pesar de que el 45% manifiesta que no existe ese proceso adecuado.

8.- ¿Conoce o ha participado de un plan de Capacitación y Desarrollo en el ITSA?

Cuadro. 2.5.8. Resolución de las encuestas

SI	24
NO	41
TOTAL	65

Fig. 2.5.8.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

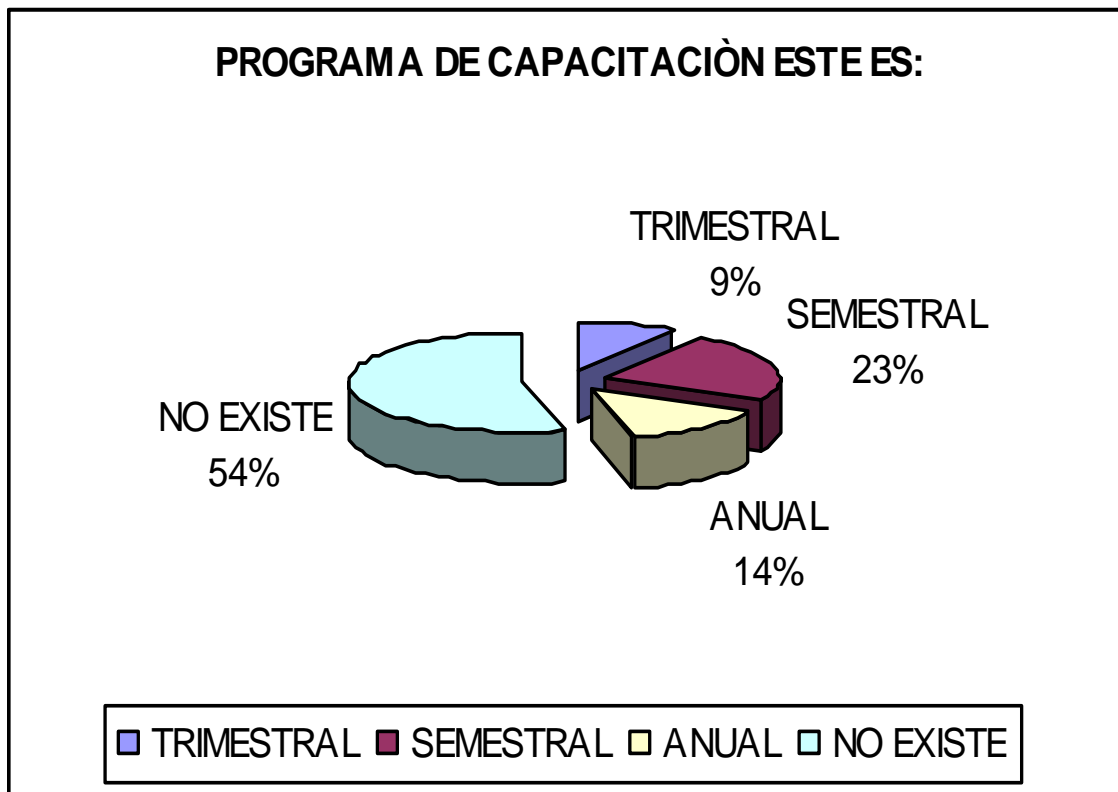
El 63% del personal encuestado no ha participado en un plan de Capacitación y Desarrollo siendo esto preocupante por el destierres que tienen las autoridades o el personal para que asistan a estas capacitaciones, en cambio el 37% manifiestan que si han participado.

9.- ¿De existir un programa de Capacitación, este es?

Cuadro. 2.5.9. Resolución de las encuestas

TRIMESTRAL	6
SEMESTRAL	15
ANUAL	9
NO EXISTE	35
TOTAL	65

Fig. 2.5.9.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

El personal encuestado afirma que no existe un programa dando un porcentaje de 54%; lo que es bastante preocupante para las autoridades del ITSA; a lo que se debe existir una transformación en este proceso para evitar la inconformidad del personal; un 23% opina que debe haber este programa Semestralmente; el 14% dice que sea Anual y por ultimo un 9% dicen que debería ser Trimestralmente.

10.- ¿Existe un proceso establecido de evaluación en el ITSA, para el personal?

Cuadro. 2.5.10. Resolución de las encuestas

SI	34
NO	15
NO SE	16
TOTAL	65

Fig. 2.5.10.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

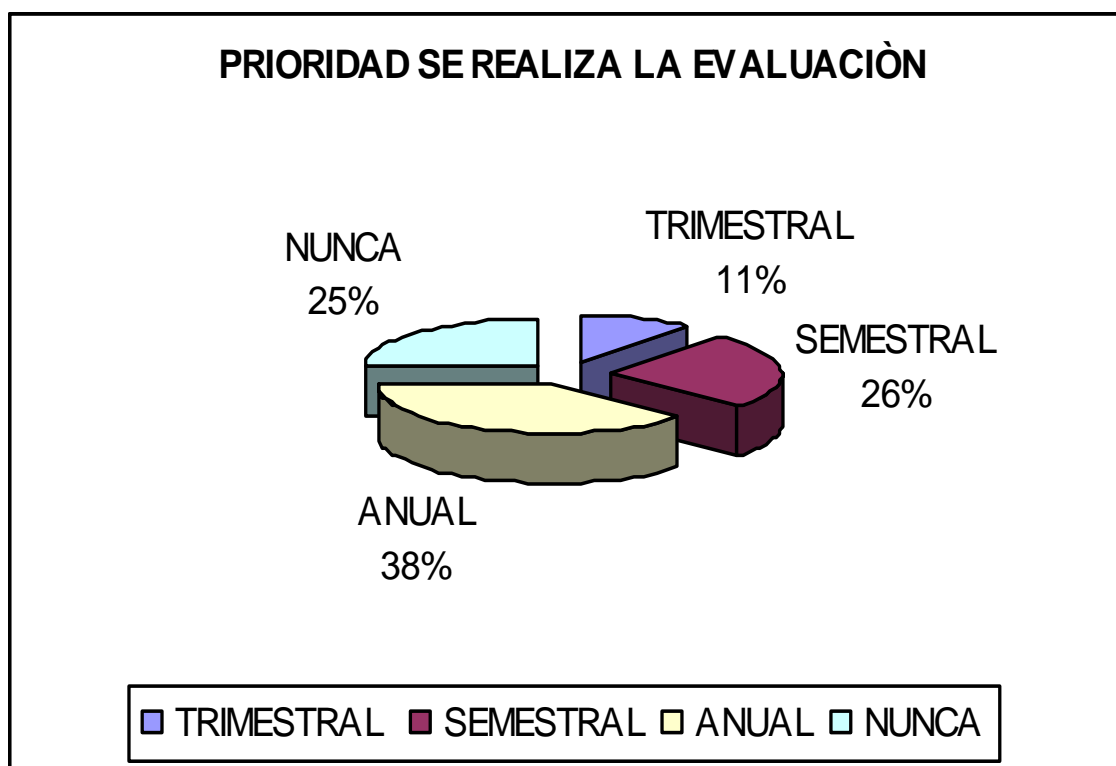
La encuesta demuestra en un 52% que Si existe un proceso de evaluación para el personal, en cambio el 25% manifiesta que desconoce (No Se) y el 23% No sabe de la existencia de tal evaluación.

11.- ¿Con que prioridad se realiza la evaluación?

Cuadro. 2.5.11. Resolución de las encuestas

TRIMESTRAL	7
SEMESTRAL	17
ANUAL	25
NUNCA	16
TOTAL	65

Fig. 2.5.11.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

Un 38% determina que la evaluación se realiza Anualmente, el 26% opina que es cada Semestres; un 25% manifiesta que nunca ha habido prioridad en la evaluación, mientras que el 11% dice que es cada trimestre y de acuerdo al grafico se puede dar cuenta de que casi no existe mucha diferencia de cada parámetro con el otro.

12.- ¿Se le comunica oportunamente los resultados de sus evaluaciones?

Cuadro. 2.5.12. Resolución de las encuestas

SI	28
NO	37
TOTAL	65

Fig. 2.5.12.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

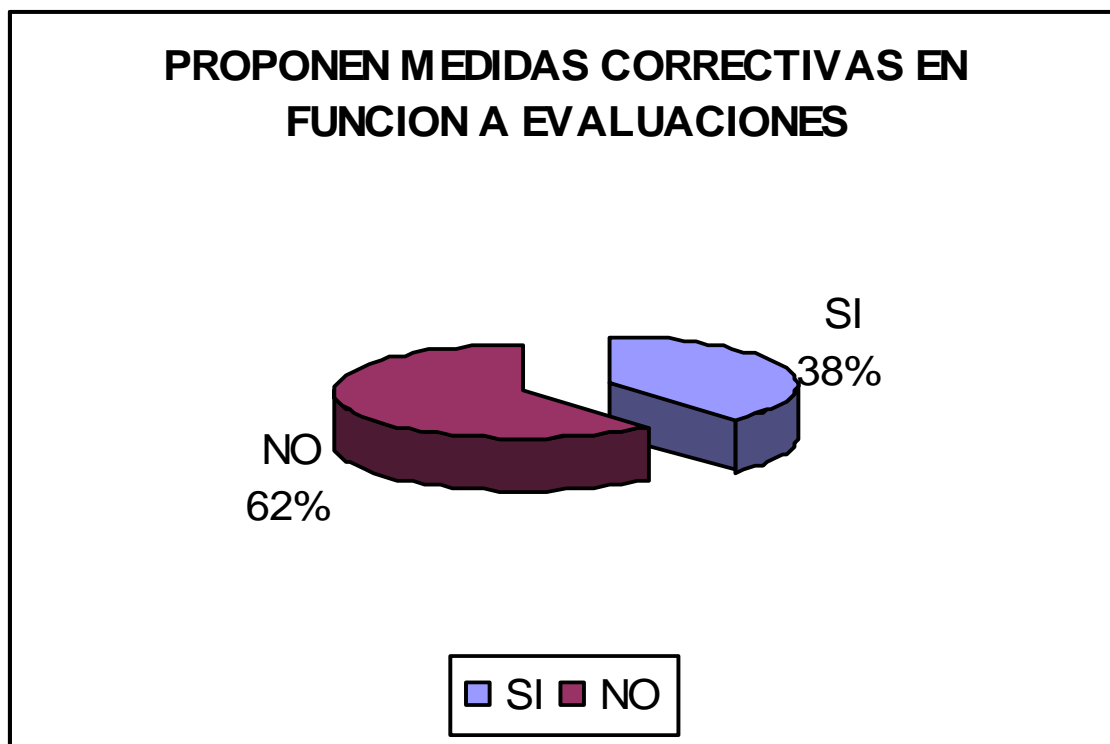
La mayoría del personal encuestado con un porcentaje de 57% da a conocer que No se comunica oportunamente los resultados de las evaluaciones siendo algo ilógico ya que se debería informar inmediatamente; y el 43% manifiesta lo contrario.

13.- ¿Se le hace conocer o proponen medidas correctivas en función de su evaluación?

Cuadro. 2.5.13. Resolución de las encuestas

SI	25
NO	40
TOTAL	65

Fig. 2.5.13.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

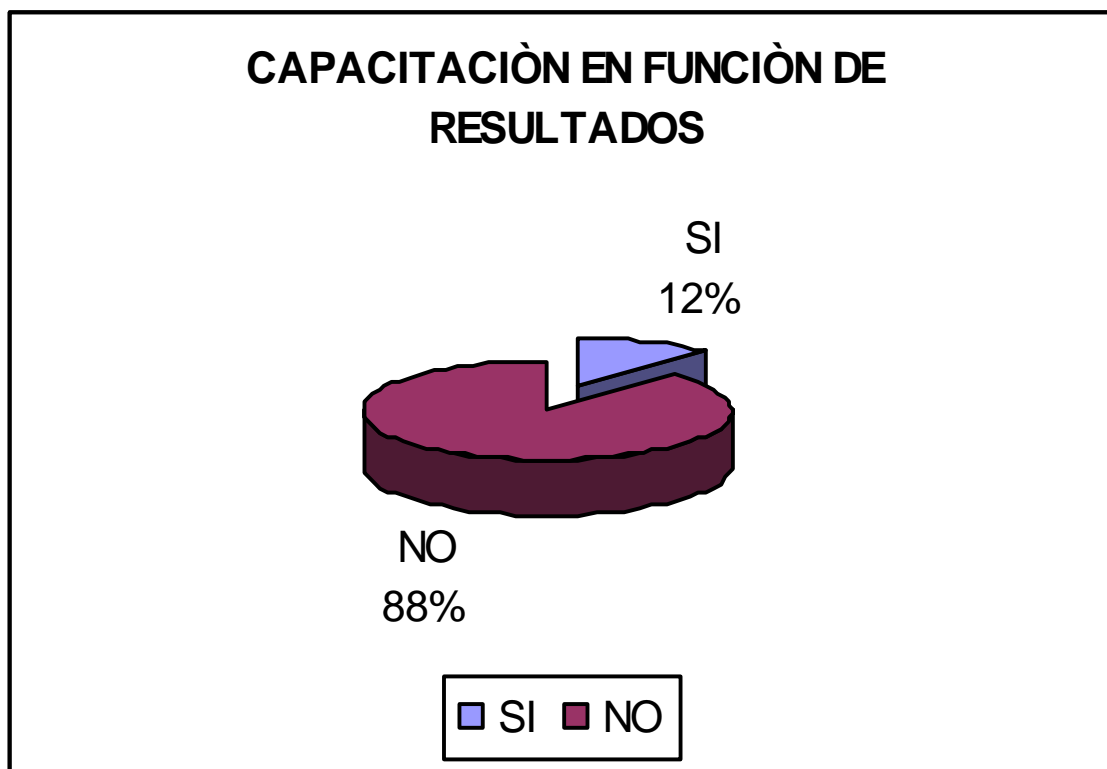
Realizada la tabulación da como resultado que un 62% No conoce de las medidas correctivas que se toman en relación a las evaluaciones siendo fundamental o necesario el conocimiento para poder cambiar lo negativo por lo positivo; en cambio el 38% determina que Si conocen de lo que proponen. He aquí si existe una diferencia bastante distante en donde las autoridades deberían poner cartas en el asunto.

14.- ¿Recibe capacitación en función de sus resultados de evaluación?

Cuadro. 2.5.14. Resolución de las encuestas

SI	8
NO	57
TOTAL	65

Fig. 2.5.14.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

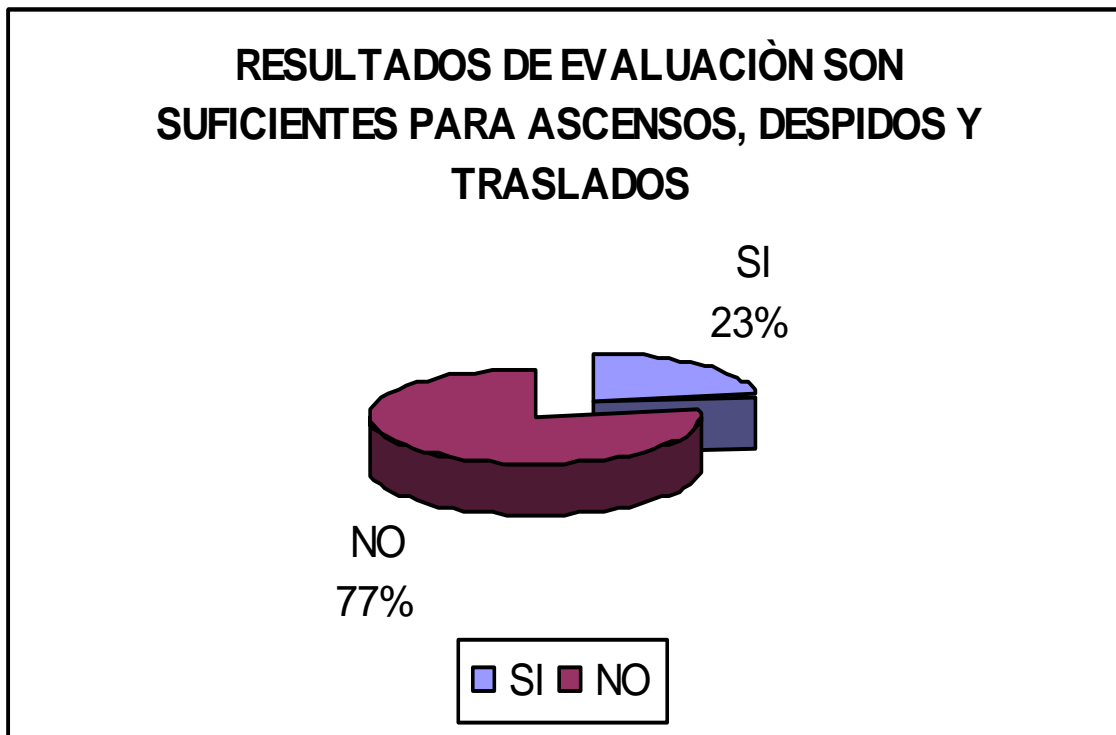
La mayor parte del personal encuestado con un porcentaje del 88% No reciben información sobre Capacitaciones de los resultados de las evaluaciones dadas; siendo solamente un 12% que afirma que si han sido capacitados en relación a sus evaluaciones. Como podemos darnos cuenta es mucha la diferencia que existe pero negativamente la cual puede afectar a la largar a la Institución es por eso que se debe tomar desde este momento medidas correctivas pero ya.

15.- ¿Considera que los resultados de la evaluación son suficientes para ascensos, despidos o traslados?

Cuadro. 2.5.15. Resolución de las encuestas

SI	15
NO	50
TOTAL	65

Fig. 2.5.15.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

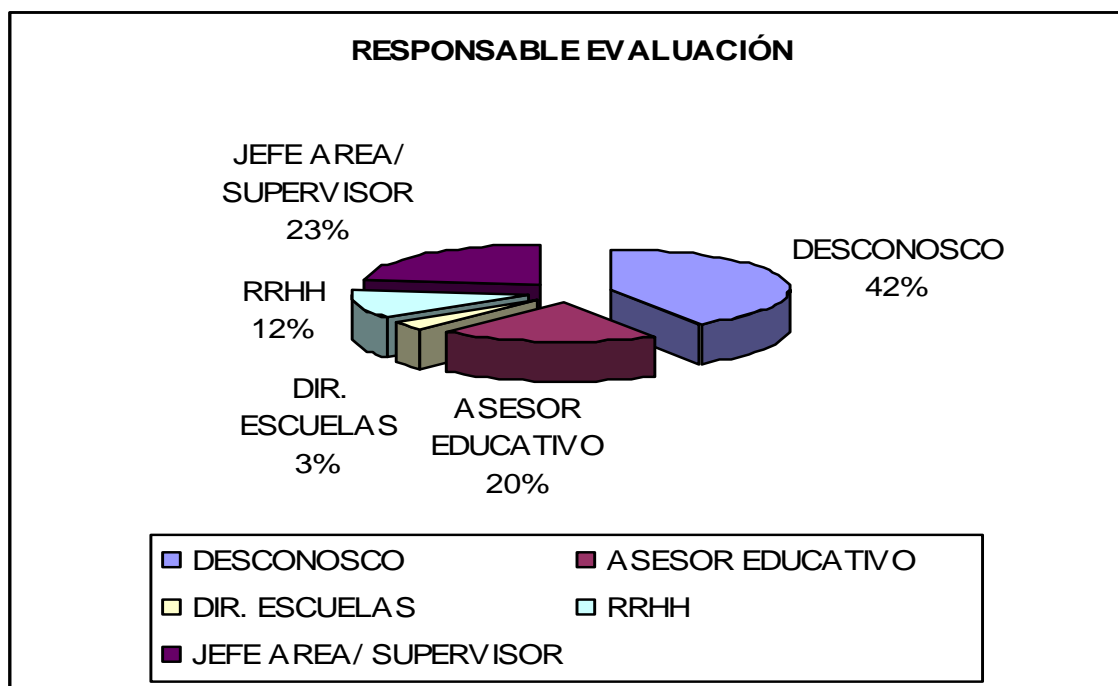
El 77% afirma que no se considera que los resultados de evaluación son lo suficiente para ascensos, despidos y traslados; mientras que un 23% piensa que si seria lo correcto.

16.- ¿Quién es el responsable de la evaluación en su área?

Cuadro. 2.5.16. Resolución de las encuestas

DESCONOSCO	27
ASESOR EDUCATIVO	13
DIR. ESCUELAS	2
RRHH	8
JEFE AREA/ SUPERVISOR	15
TOTAL	65

Fig. 2.5.16.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

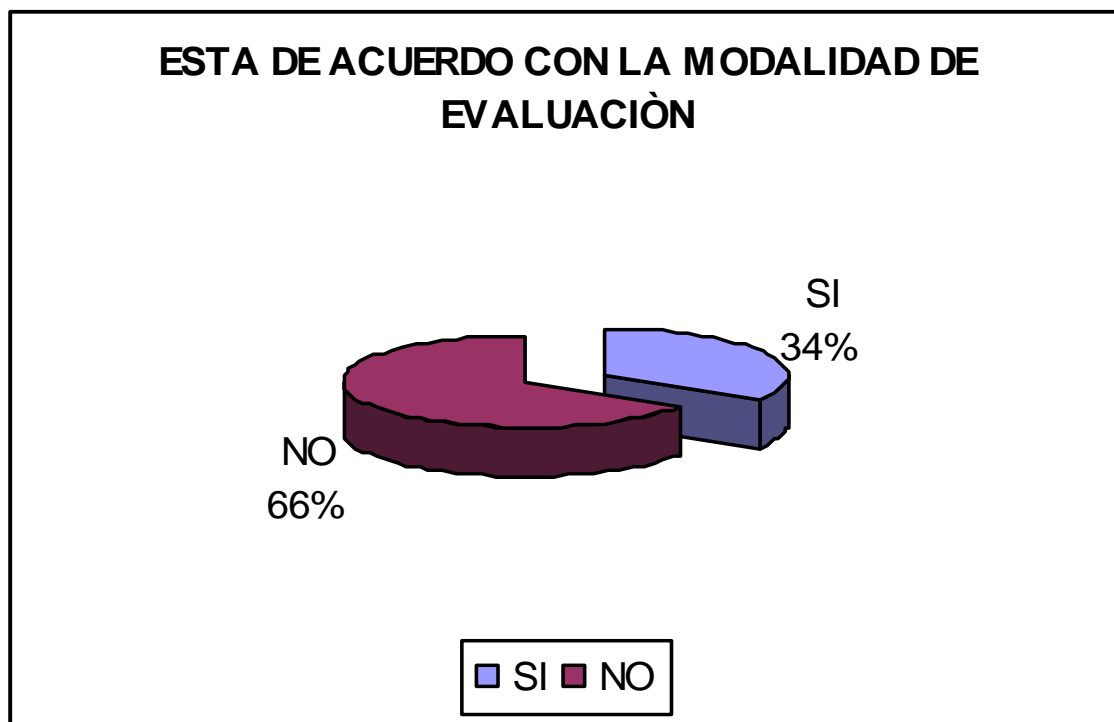
En un 42% existe un Desconocimiento de quien es el responsable de la evaluación en su Área; lo que debería ser es que el personal tenga un conocimiento de quien es el responsable para su evaluación; un 23% manifiesta que es el Jefe de Área o Supervisor; a si como también un 20% opina que es el Asesor Educativo el encargado esto en el caso de Profesores por Horas o Planta; el 12% piensan que los encargados son la Sección de Recursos Humanos y por ultimo con un 3% dice que es el Director de Escuelas el encargado. Como podemos ver que existe un desconocimiento total de quien mismo son los encargados de las evaluaciones de cada uno en las diferentes Áreas que se desempeñan.

17.- ¿Esta de acuerdo con la modalidad de evaluación existente?

Cuadro. 2.5.17. Resolución de las encuestas

SI	22
NO	43
TOTAL	65

Fig. 2.5.17.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

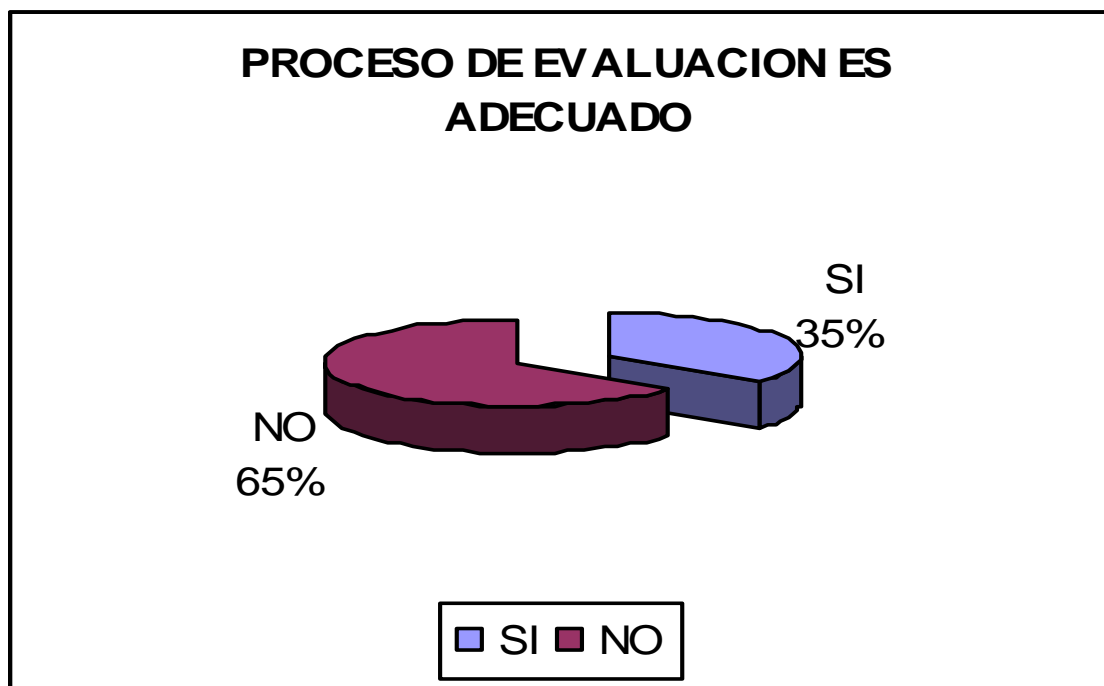
La mayoría del personal encuestado No esta de acuerdo con la modalidad de evaluación existente dando un 66% y el 34% que Si se encuentra de acuerdo con la modalidad.

18.- ¿Considera que el proceso de evaluación es adecuado?

Cuadro. 2.5.18. Resolución de las encuestas

SI	23
NO	42
TOTAL	65

Fig. 2.5.18.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS:

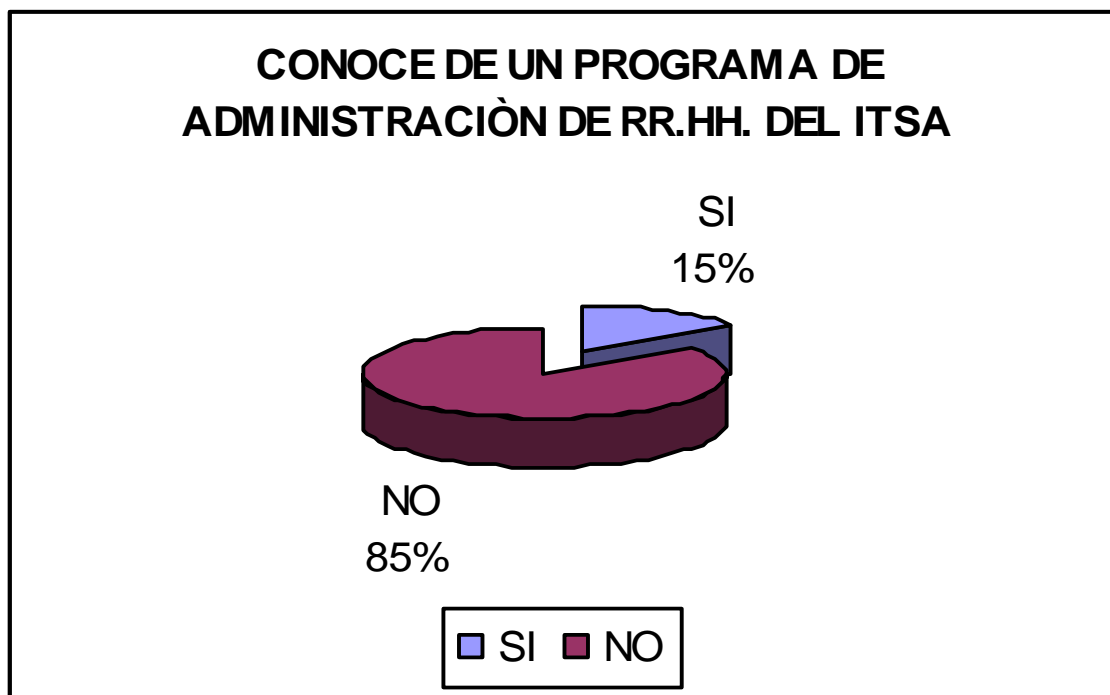
Estudiados los resultados dados en esta encuesta, se observa que el 65% No considera que el proceso de evaluación es el adecuado puesto que se debe tomar en cuenta las diferencias individuales para la aplicación de las evaluaciones y el 35% afirma que si es lo correcto puesto que existe una diferencia bastante visible en las opiniones que tienen el personal encuestado en relación a la pregunta.

19.- ¿Conoce de un plan o programa de Administración de Recursos Humanos en el ITSA?

Cuadro. 2.5.19. Resolución de las encuestas

SI	10
NO	55
TOTAL	65

Fig. 2.5.19.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANALISIS

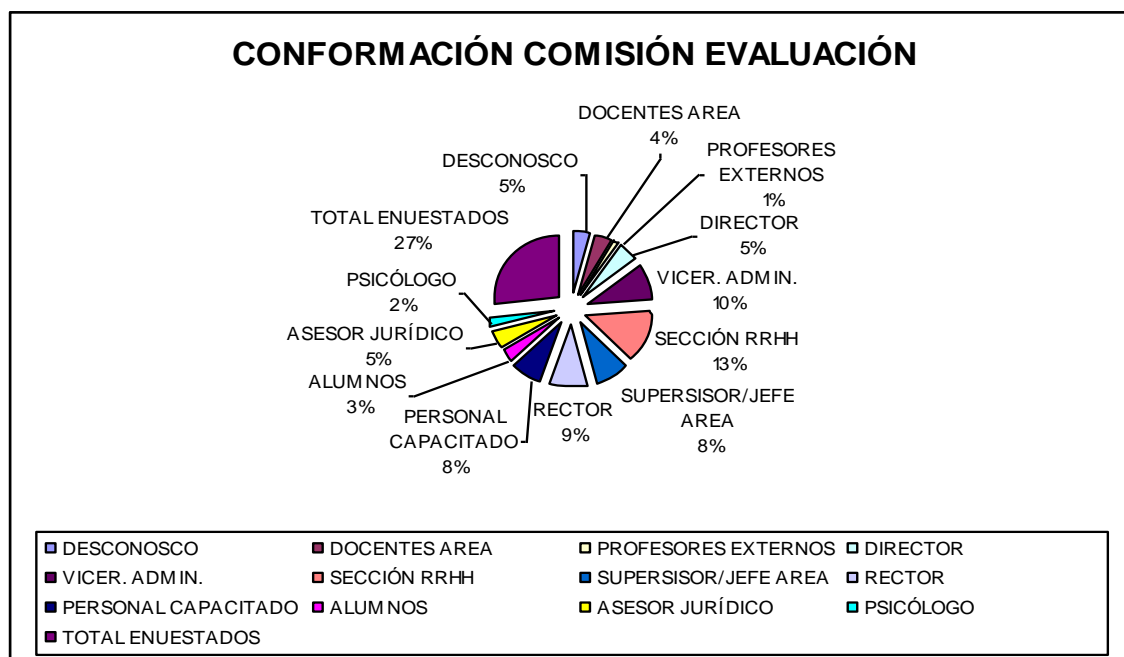
El 85% siendo en su mayoría manifiesta que no conocen del Plan o Programa de Administración de Recursos Humanos dándose a entender que no reciben una buena información general; y un 15% opinan que si conocen del Plan.

20.- ¿Cómo cree usted que debería estar compuesta la comisión de evaluación?

Cuadro. 2.5.20. Resolución de las encuestas

DESCONOSCO	11
DOCENTES AREA	10
PROFESORES EXTERNOS	3
DIRECTOR	11
VICER. ADMIN.	23
SECCIÓN RRHH	32
SUPERSISOR/JEFE AREA	19
RECTOR	22
PERSONAL CAPACITADO	18
ALUMNOS	8
ASESOR JURÍDICO	12
PSICÓLOGO	4
TOTAL	65

Fig. 2.5.20.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

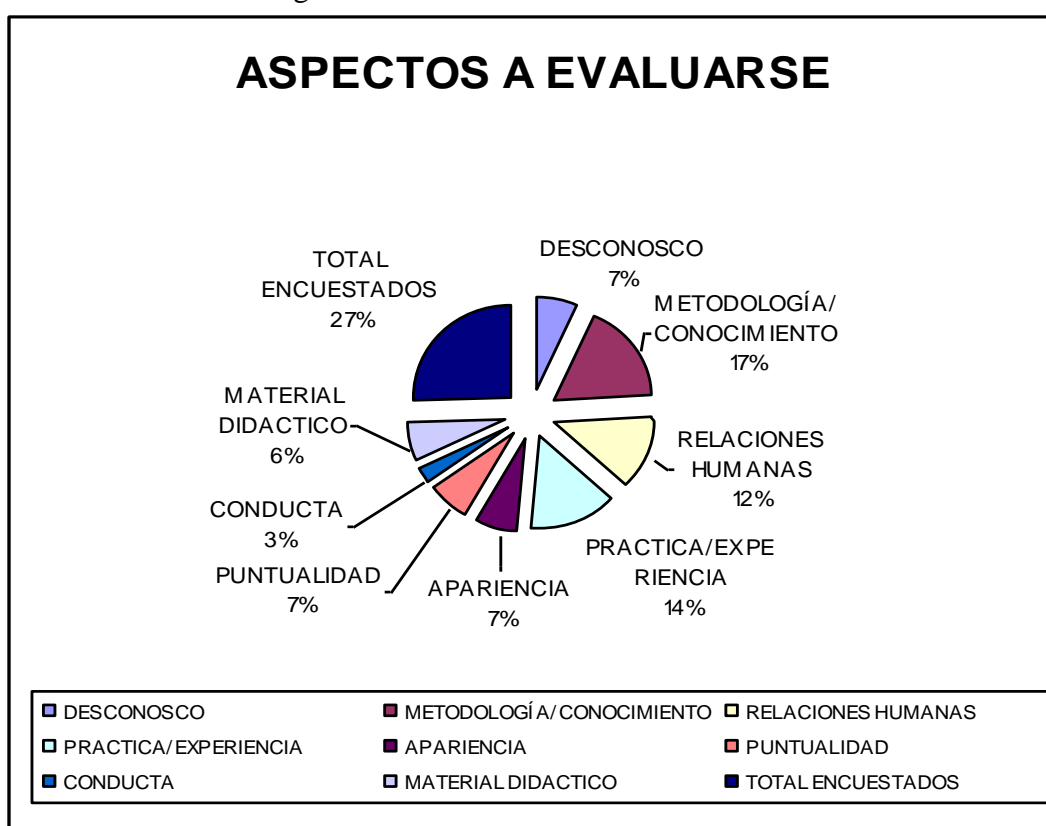
Después de haber sido realizada la encuesta se llega a la conclusión de que la comisión de evaluación debería estar compuesta como principal eje la Sección de Recursos Humanos; seguido por el Vicerrectorado Administrativo; Rector; Jefe/ Supervisor del Área; Personal Capacitado; Asesor Jurídico; Director de Escuelas, otra parte que Desconocen; Docente del Área; Alumnos; Profesores Externos y Psicólogo.

21.- ¿Jerarquice de menor a mayor importancia los aspectos que se deben evaluar?

Cuadro. 2.5.21. Resolución de las encuestas

DESCONOSCO	18
METODOLOGÍA/CONOCIMIENTO	43
RELACIONES HUMANAS	31
PRACTICA/EXPERIENCIA	36
APARIENCIA	17
PUNTUALIDAD	17
CONDUCTA	7
MATERIAL DIDACTICO	16
TOTAL ENCUESTADOS	65

Fig. 2.5.21.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

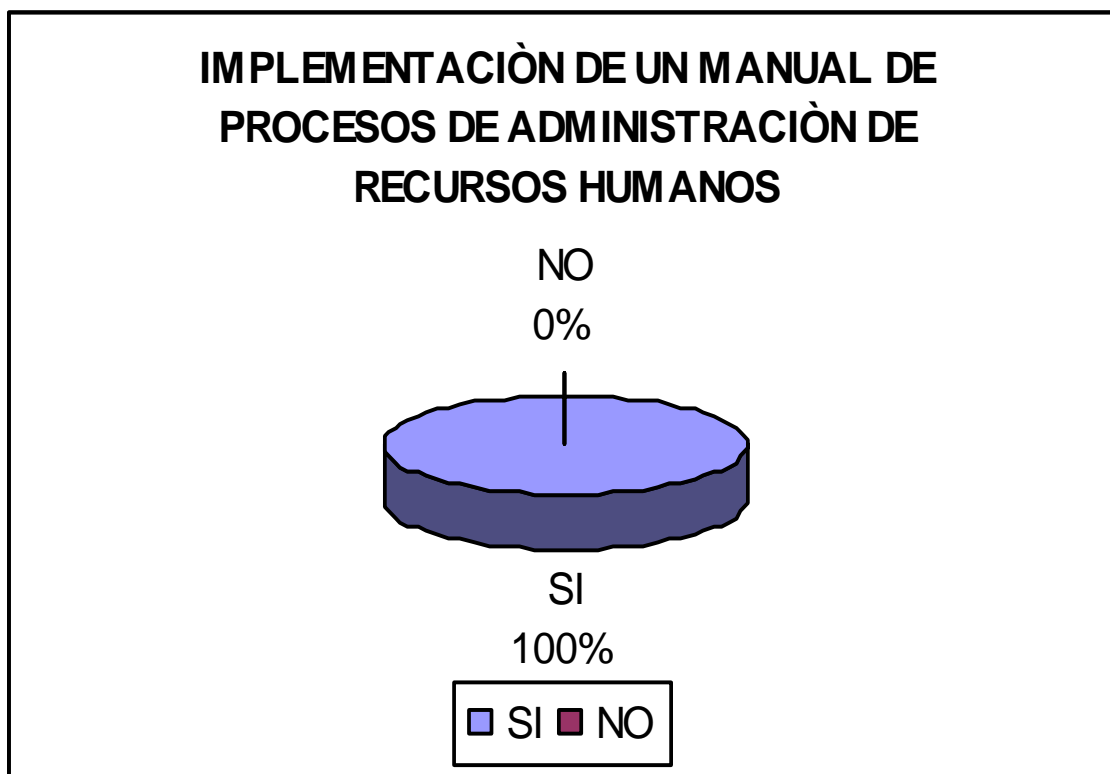
Según los encuestados lo que mayor importancia da a que se debe evaluar es a la Metodología/Conocimiento, seguido por la Experiencia/Practica, las Relaciones Humanas; Apariencia y Puntualidad, en caso de Profesores el Material Didáctico, Conducta; y otros se limitan a no contestar.

22.- ¿Considera necesario que se diseñe e implemente un manual de procesos de la Administración de Recursos Humanos en el ITSA?

Cuadro. 2.5.22. Resolución de las encuestas

SI	65
NO	0
TOTAL	65

Fig. 2.5.22.1. Resolución de las encuestas



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Sandra Toro.

ANÁLISIS:

Demuestran la predisposición positiva del personal encuestado; respondiendo en su totalidad o un 100% que consideran que es indispensable que se diseñe e implemente un manual de la Administración por Procesos de Recursos Humanos ya que según los resultados obtenidos en las preguntas anteriores desconocen algunos procesos y ven que es necesaria la implementación del Manual.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL ITSA.

3.1. ESQUEMA DEL MANUAL

3.1.1. INTRODUCCIÓN

La Elaboración del Manual de Administración por Procesos del Talento Humano del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, tiene como finalidad, seleccionar al personal civil más idóneo, para cada una de las áreas en las que se requiera su contingencia.

El Manual de Administración, es una fuente de información en donde se encuentran todos los procesos a seguir, para realizar una excelente Administración de Recursos Humanos del ITSA, esto es indispensable para quien se encuentre al frente del Departamento del Talento Humano, ya que permitirá la Captación, la Gestión Humana y el Desarrollo Humano del personal altamente capaz, eficiente y eficaz, tomando en cuenta su nivel académico y esfuerzo realizado por cada uno de los seleccionados.

3.1.2. ANTECEDENTES

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, para el requerimiento del personal civil no ha utilizado correctamente los procesos de Administración del talento Humano, donde se ha detectado bajo nivel de interacción entre el personal que labora y presta sus servicios en esta Institución, como la conformación de grupos con intereses en base a la relación contractual, cargos ocupados por personas que no cumplen los requisitos mínimos indispensables, entre otros.

Así como también la Administración del Talento Humano se basa aun en principios y reglamentaciones establecidas para el personal de Empleados Civiles de la Fuerza

Aérea, razón por la cual no existe una diferencia para Administrar al personal del ITSA con el personal de FAE.

3.1.3. OBJETIVO GENERAL

Aplicar los procesos de la Administración del Talento Humano de una manera correcta, a fin de captar, gestionar y desarrollar al personal idóneo para mejorar la calidad de empleados dentro del ITSA y cubrir de una mejor manera las nuevas vacantes requeridas.

3.1.3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Seleccionar profesionales capaces de generar propuestas creativas, que permitan el desarrollo de sus aptitudes de manera particular.
- Planificar cursos de Capacitación y Desarrollo para que el personal sea más profesional y aporte con estos conocimientos ideas y opiniones para el desarrollo laboral personal e Institucional.

3.1.4. BASE LEGAL

- Orgánico estructural y funcional vigentes en el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.
- Aprobación del Perfil y contenido del presente trabajo de investigación por parte del Consejo Tecnológico.

3.1.5. ALCANCE

El presente Manual contiene los Procesos de la Administración del Talento Humano que permite una adecuada selección del personal con el fin de vincular al Instituto las personas con un perfil adecuado y eficiente.

Involucra el proceso a todos los funcionarios de nivel directivo del Instituto y de manera particular a quienes laboran directamente en el área de Administración de Recursos Humanos del Instituto.

3.2 ANALISIS Y DISEÑO DE PROCESOS POR ETAPA.

3.2.1 Análisis de los Procesos Actuales.

3.2.2.1. Captación.

3.2.2.1.1. Planificación.

La base fundamental de cualquier proceso sea este de índole administrativo o productivo es la Planificación, pues es aquí en donde se establecen los objetivos y las estrategias que permitirán alcanzarlos.

Desde esta perspectiva resulta alarmante el hecho de que, según los resultados arrojados de la encuesta, en los tres segmentos analizados la gran mayoría manifieste que en el Instituto actualmente no se cuente con un proceso de Planificación del Recurso Humano.

La Sección de Recursos Humanos manifiesta en un 50% que no existe un proceso establecido de Planificación, situación de que se ve reforzada con el punto de vista de los Administradores del ITSA quienes en un 75% manifiestan que no existe un plan de incremento o reducción del personal ya sea a mediano o largo plazo, además el personal que labora en el Instituto mayoritariamente manifiestan que la vinculación del personal obedece a Necesidades Temporales, antes que a que una Planificación Detallada.

3.2.2.1.2. Reclutamiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, el principal medio de reclutamiento es la Prensa Local en el Área de Sección de Recursos Humanos con un 50% siempre y en Los Directivos con 75% siempre; en cambio con el Personal que labora actualmente dentro de la Institución dicen que ha sido en base de Amistad (Amigos) con un 57% siempre y la Prensa Local con un 15%, aspecto que obedece principalmente al hecho de que el Instituto tiene su área de influencia en la ciudad de Latacunga.

En lo referente a la fuente de reclutamiento, esta según los encuestados es interna. En este sentido se manifestaron 75% y 100%, la Sección de Recursos Humanos, los Directivos del Instituto. Dando a entender que mayor importancia se da al personal que labora en la Institución para suplir, solamente en caso de no haber personal capacitado a nivel interno se recurre al reclutamiento externo.

3.2.2.1.3. Selección.

El proceso de Selección es una etapa neurálgica para cualquier empresa pues de la calidad del elemento humano que se vincule dependerá el desempeño Institucional. Por un lado puede reducir la curva de aprendizaje y por otro lado los costos de inducción el momento que la fuente de reclutamiento es interna.

No existe claridad, incluso entre la Sección de Recursos Humanos y los Directivos, quien es el encargado de seleccionar al personal. Los Directivos en un 75% dicen que esta actividad compete al Área Administrativa, mientras que la Sección de Recursos Humanos manifiesta que en dependencia del contratado, la selección deberá realizarse por el Área Administrativa y por el Área Académica.

3.2.2.1.4. Contratación e Inducción.

La importancia de la Inducción de una empresa radica fundamentalmente en el hecho de que este proceso de a conocer el ambiente de trabajo y vincularse con mayor rapidez y facilidad a la actividad laboral.

En el ITSA actualmente, de acuerdo a lo manifestado en las encuestas, existe un proceso de Inducción orientado fundamentalmente al puesto de trabajo y no a la Organización como un todo, sin embargo, esta afirmación contrasta con lo manifestado por el Personal Docente, de Planta y Servicios, quienes en su mayoría manifiestan que no existe ningún método de Inducción del Personal a la Institución.

3.2.2.2. Gestión Humana.

3.2.2.2.1. Gestión por Competencias.

Si bien la Teoría y Técnicas Administrativas actuales hacen hincapié en la necesidad de promover el desarrollo de competencias en sus trabajadores, en el Instituto actualmente no se tiene una política orientada en este sentido; es por eso que en la presente propuesta de manual se tomara en cuenta estos aspectos que son de mucha importancia para la Institución.

3.2.2.2.2. Remuneración Integral.

La Remuneración es uno de los aspectos que puede mayormente influir en el rendimiento de las personas que conforman la organización.

A pesar de que en las encuestas no se incluyó preguntas relativas a este tema se pudo conocer de palabra de los entrevistados que no existe una diferenciación salarial entre los profesionales contratados, así como ningún incentivo adicional por cursos o títulos adicionales a la formación profesional básica; tampoco en relación con el personal que labora dentro de la Institución y los profesores contratados para ciertas horas clases.

3.2.2.2.3. Servicio al Cliente.

Al hablarse de clientes en la Administración de Recursos Humanos se refiere fundamentalmente al cliente interno, es decir a los requerimientos y necesidades percibidas por los empleados y cuales creen serian los servicios que el ITSA debería proporcionar para solucionarlos y satisfacer de manera absoluta a sus clientes internos de preferencia, para de ahí poder satisfacer de mejor forma al cliente externo que requiere los servicios de la institución.

Por otro lado se puede incluir en este ítem a las necesidades y características de los profesionales requeridos por una sección específica, así como el flujo adecuado de recursos y medios que posibiliten un efectivo desempeño individual y organizacional.

3.2.2.3. Desarrollo Humano.

3.2.2.3.1. Desarrollo y Capacitación.

Un papel muy importante en el desempeño organizacional juega el nivel de desarrollo y capacitación que logren los individuos en su actividad laboral y este se vera reflejado en la efectividad de la Institución.

De acuerdo al análisis realizado en el ITSA tanto la Sección de RRHH, los Directivos como los empleados que laboran en el Instituto, concuerdan en el hecho de que no existe un plan de desarrollo y capacitación con unos porcentajes muy sorprendentes.

Sección de RRHH. : 50% Negativo.

Los Directivos : 75% Negativo.

Personal de Empleados ITSA : 63% Negativo.

3.2.2.3.2. Evaluación del Desempeño.

Toda actividad que se planifique y se ejecute debe ser posible evaluar, a fin de establecer si se encuentran cumpliendo las metas y objetivos propuestos; o por el contrario se hace necesario establecer y llevar a cabo medidas correctivas que permitan alcanzar la visión Institucional.

El 66% de los docentes manifiestan que el proceso de evaluación no es adecuado y no se encuentran de acuerdo con la forma que se realizan la evaluación.

Otro aspecto que se deriva de la investigación es que se hace necesario contar con una comisión de evaluación participativa en la que incluso se debería tomar en cuenta a alumnos y profesores particulares referentes a las áreas; son aspectos que se hacen entender en el análisis realizado en el ITSA.

3.2.2.3.3. Mejora Continua

Los constantes cambios y transformaciones que se dan en las diferentes áreas del que hacer organizacional hacen indispensable que todos los individuos se encuentren en un proceso de continuo mejoramiento.

La investigación realizada nos permite afirmar que en el Instituto no se han formulado programas de mejora o capacitación en base a al resultado de las evaluaciones, el 77% manifiestan eso.

3.3.2 DISEÑO DE PROCESOS POR ETAPA.

3.3.2.1. Captación.

3.3.2.1.1. Planificación.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Captación.

SUBPROCESO: Planificación

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO
Interno	Externo			
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos de personal en cada sección. - Proyectos de expansión o crecimiento institucional - Cierre de operaciones o proyectos 	Recopilar información acerca de necesidades institucionales de personal, requerimientos por apertura de nuevas carreras o servicios o por su cierre , para elaborar el Plan de RRHH institucional	Plan institucional anual de recursos humanos

CADENA DE VALOR

PLANIFICACIÓN

ANÁLISIS INSTITUCIONAL	ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS	ELABORACIÓN DEL PLAN
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer compatibilidad entre orgánico estructural, funcional y el personal existente. - Determinar brecha entre el personal requerido y el existente. - Conocer requerimientos fundamentados en nuevos servicios. - Determinar requerimientos de capacitación y desarrollo. - Establecer metodología, plazos y frecuencias de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamentar procedimientos de las diferentes etapas del proceso de Administración de Recursos Humanos. - Definir responsables e involucrados en las diferentes etapas de la Administración de Recursos Humanos. - Determinar frecuencia y metodología de Planificación y Administración del Recurso Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de reuniones. - Planificación participativa. - Elaboración y sociabilización del Plan.

3.3.2.1.2. Reclutamiento.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

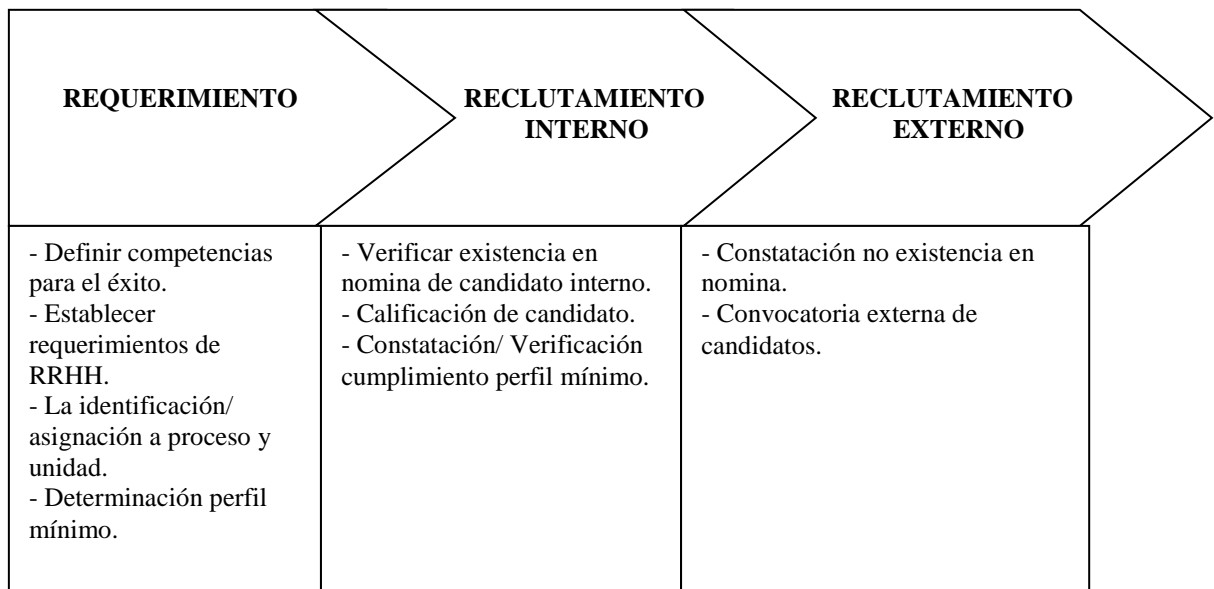
PROCESO: Captación.

SUBPROCESO: Reclutamiento.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO
Interno	Externo			
Cliente Interno	Mercado Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de RRHH por cada Unidad. - Requisición de Personal para cobertura de vacante. - Candidatos mercado laboral. - Fuentes externas de provisión de candidatos. 	Ingresar Información suficiente de candidatos idóneos para el proceso de Selección de RRHH de modo que se cumpla los perfiles establecidos y se promuevan y mantengan la nueva filosofía organizacional.	Carpetas, información y documentos debidamente llenos para la Sección de RRHH.

CADENA DE VALOR

RECLUTAMIENTO



3.3.2.1.3 Selección.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

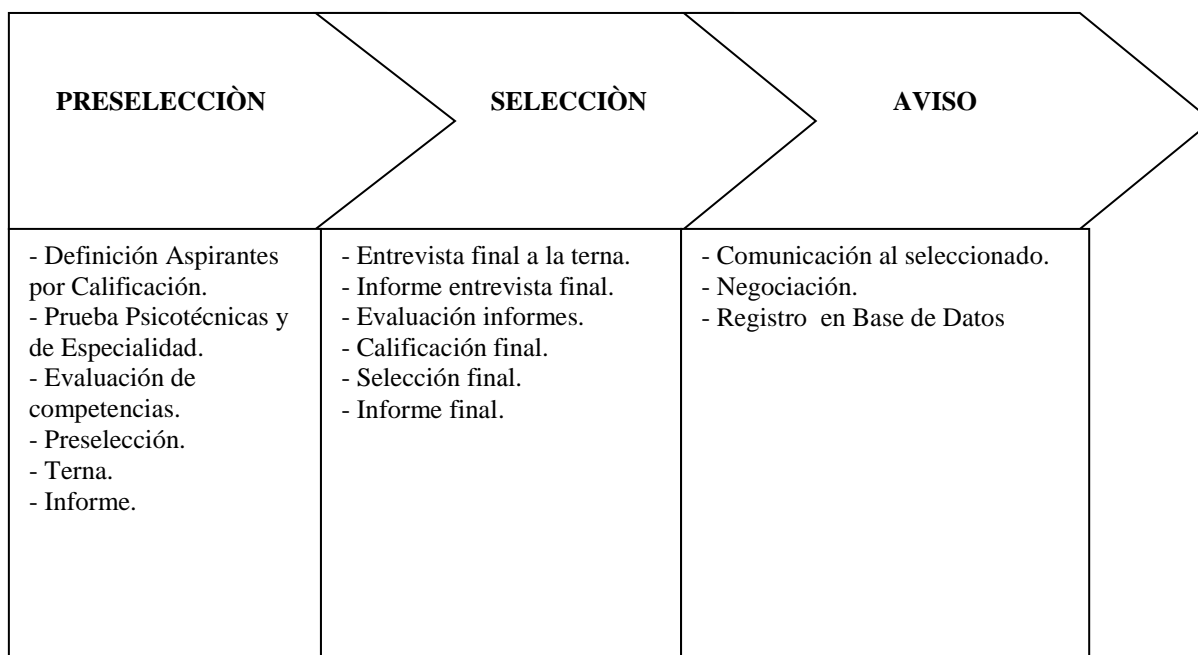
PROCESO: Captación.

SUBPROCESO: Selección.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO
Interno	Externo			
Cliente Interno	Mercado Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de Carpetas. - Calificación de Carpetas. 	De la información obtenida se procede a filtrar las personas para que queden preseleccionadas se elabora una terna con los candidatos más idóneos para cubrir vacantes.	Terna de preseleccionados debidamente calificada y lista para selección de un contratado.

CADENA DE VALOR

SELECCIÓN



3.3.2.1.4. Contratación.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Captación.

SUBPROCESO: Contratación.

INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
			Interno	Externo
Candidato (s) seleccionado (s)	Convierte al candidato en empleado y lo introduce en la cultura organizacional y el cargo.	- Contrato sujeto a la Legislación vigente. - Persona empleada e inducida.	Área en donde existe la vacante.	

3.3.2.1.5. Inducción.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

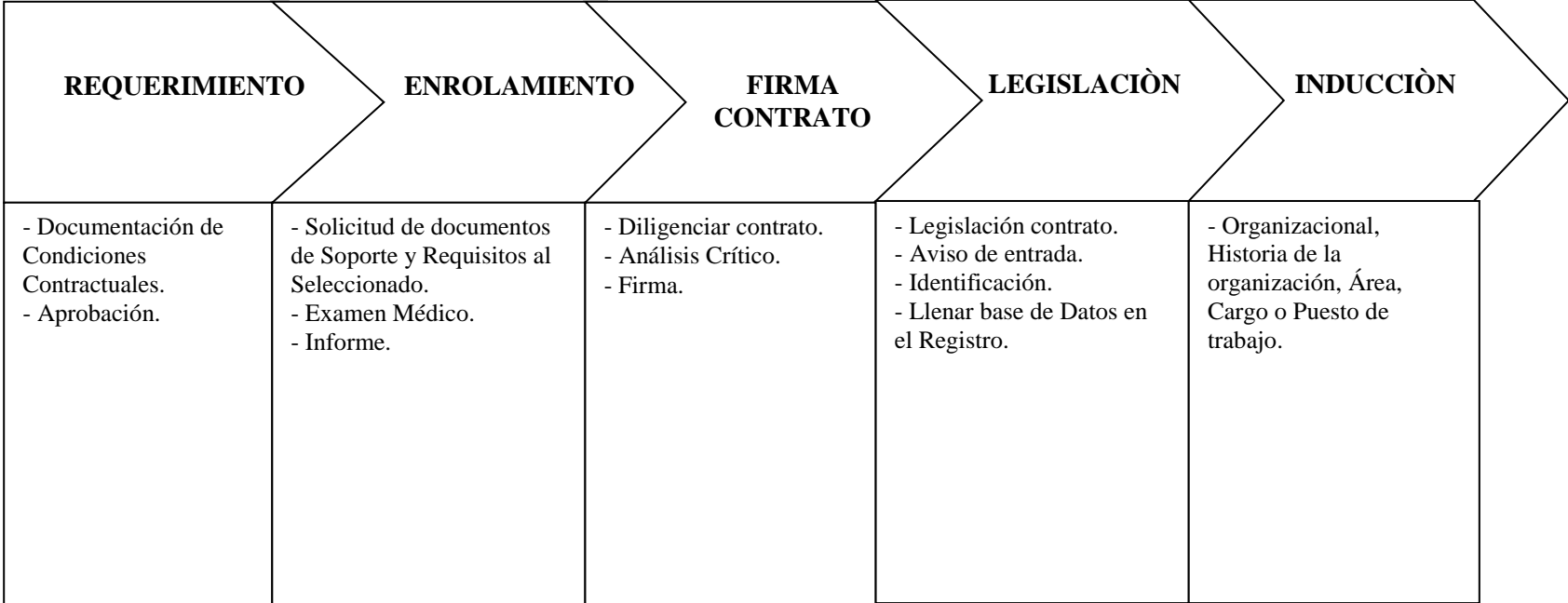
PROCESO: Captación.

SUBPROCESO: Inducción.

INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO
- Empleado recién contratado. - Manual de Inducción.	Se busca inducir en la cultura organizacional y evitar errores en la asunción de tareas y responsabilidades.	Resultados adecuados de la gestión del nuevo empleado.

CADENA DE VALOR

CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN



3.3.2.2. Gestión Humana.

3.3.2.2.1. Gestión por Competencias.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

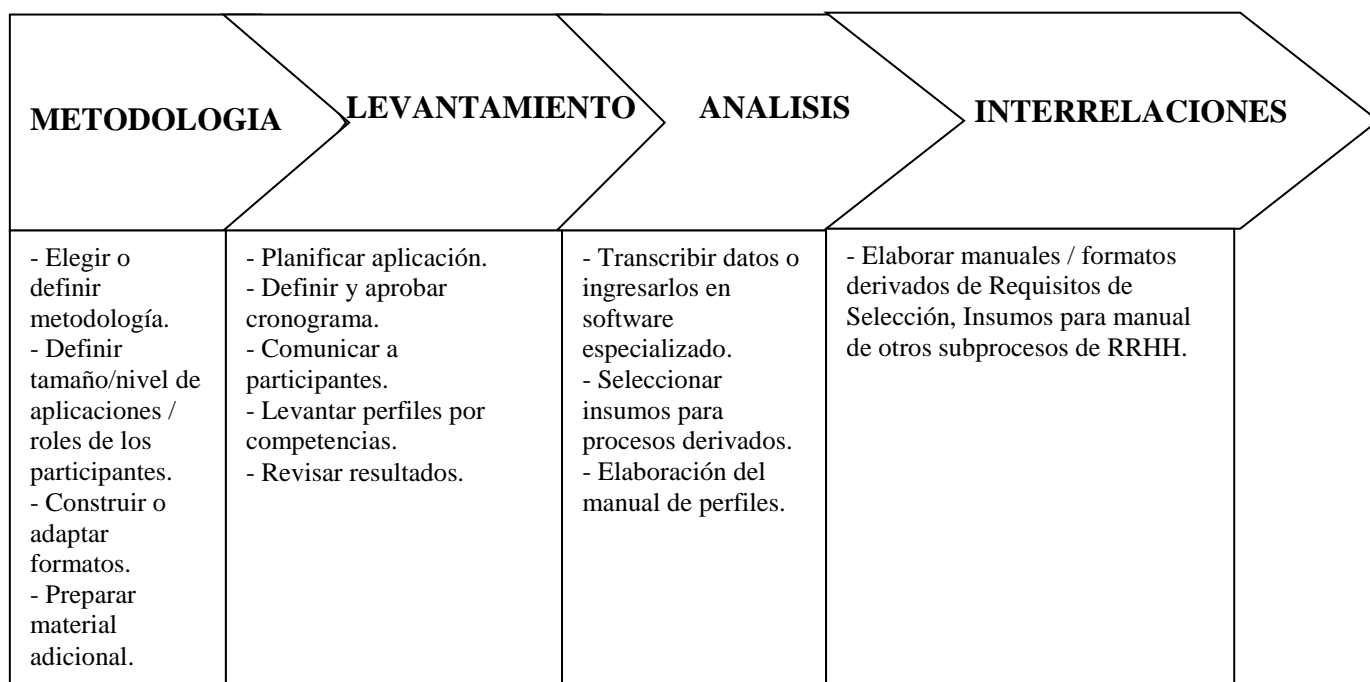
PROCESO: Gestión Humana.

SUBPROCESO: Gestión de Competencias.

INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
			Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> - Empleado nuevo. - Manual de perfiles por competencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresa información de personas y deben enfocarse su gestión al aprovechamiento de sus competencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de las actividades aprovechando características de excelencia de las personas. 	Todas las unidades	

CADENA DE VALOR

GESTIÓN POR COMPETENCIAS



3.3.2.2.2. Clima Organizacional.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Gestión Humana.

SUBPROCESO: Clima Organizacional.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todas las unidades.		Gestión diaria de comunicación y liderazgo.	El proceso busca detectar el nivel de satisfacción que genera la gestión y brindar detección y corrección.	- Encuesta de Clima Laboral. - Cambios en la gestión.	Todas las unidades.	

CADENA DE VALOR

CLIMA ORGANIZACIONAL



3.3.2.2.3. Servicio al Cliente.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

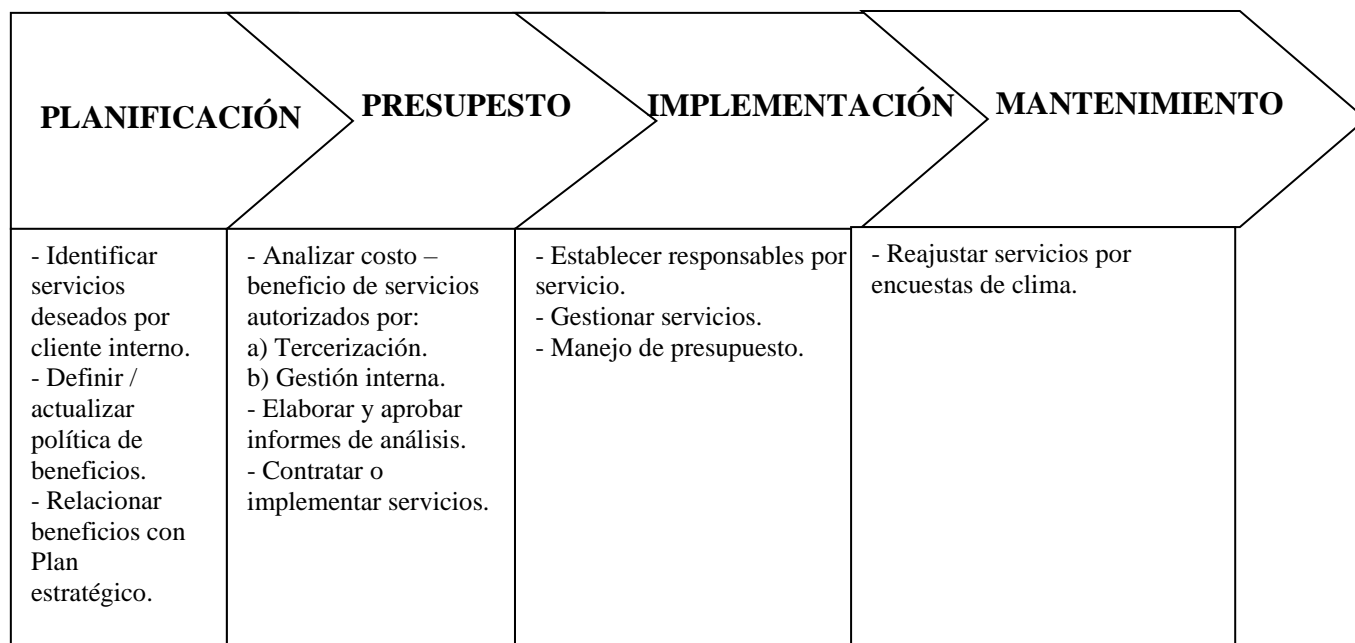
PROCESO: Gestión Humana.

SUBPROCESO: Servicio al Cliente.

INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
			Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> - Servicios actuales. - Encuesta de percepción servicios. 	<p>Se generan ajustes entre la percepción actual del cliente interno sobre los servicios recibidos y los servicios deseados para efectuar los ajustes presupuestarios y que tipo de beneficios se va a conceder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios y servicios continuamente ajustados a las necesidades y percepciones de valor del cliente interno. 	Todas las unidades	

CADENA DE VALOR

SERVICIO AL CLIENTE INTERNO



3.3.2.2.4. Remuneración Integral.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Gestión Humana.

SUBPROCESO: Remuneración Integral.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todas las unidades.		<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre sistemas de valoración por puntos. - Comité de valoración. - Estructura de cargos. - Planes de acción por persona. 	Se construye una escala de valoración para administrar la nómina y la gestión efectiva de las remuneraciones así como la de los incentivos ligados a la productividad individual.	<ul style="list-style-type: none"> - Valor de cargos. - Planes de acción individuales. - Nómina mensual cancelada. 	Todas las unidades.	

CADENA DE VALOR

REMUNERACIÓN INTEGRAL

VALORACIÓN DE CARGOS	ADMINISTRACIÓN NOMINA	PLAN DE ACCIÓN	CONTROL
<p>DISEÑO DE HERRAMIENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir factores de valoración. - Establecer niveles intermedios (grados de cada factor). - Definir puntaje por grado. - Establecer puntuación total. - Construir progresión tipo por factor. <p>APLICACIÓN VALORACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombrar Comités de Valoración. - Capacitar Miembros del Comité. - Planificar ejecución. - Valorar grupos de cargos por área. - Construir escalas y niveles salariales. - Elabora informes y gráficos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nómina del mes. - Captura de datos mensuales. - Digitar datos al sistema de códigos (ingresos y descuentos). - Revisar datos ingresados por totales. - Imprimir nómina por códigos o Áreas. - Obtener datos por códigos para pago. - Depósito en cuentas, entregar confidenciales o elaboración de listado para emisión de cheques. - Recepción de firma de pago de sueldos y salarios en el rol mensual. - Generación de informes parciales de pago descuentos para mayorizaciones. - Archivo de datos de pago. - Cierre de nómina mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política del plan de acción. - Elaborar formato plan de acción. - Estandarizar formato del plan de acción. - Elaborar plan de acción (Jefe RRHH ITSA). - Difundir plan de acción (Vicerrector admin. ITSA). - Elaborar plan de acción (Responsables Área). - Aprobar plan de acción de los responsables. - Negociación. - Firmar plan de acción de los responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento. - Informes mensuales a responsables. - Acciones correctivas.

3.3.2.3. Desarrollo Humano.

3.3.2.3.1. Desarrollo.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Desarrollo Humano.

SUBPROCESO: Desarrollo.

INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
			Interno	Externo
- Información de estructura organizacional. - Información de competencias a desarrollar por área.	La información que ingresa debe orientar la carrera de cada persona en forma vertical y horizontal para propender a la ejecución de actividades de desarrollo individual.	- Estructura vertical de desarrollo visible para cada persona en no más de tres niveles. - Acciones de desarrollo por persona.	Todas las unidades	

3.3.2.3.2. Capacitación.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Desarrollo Humano.

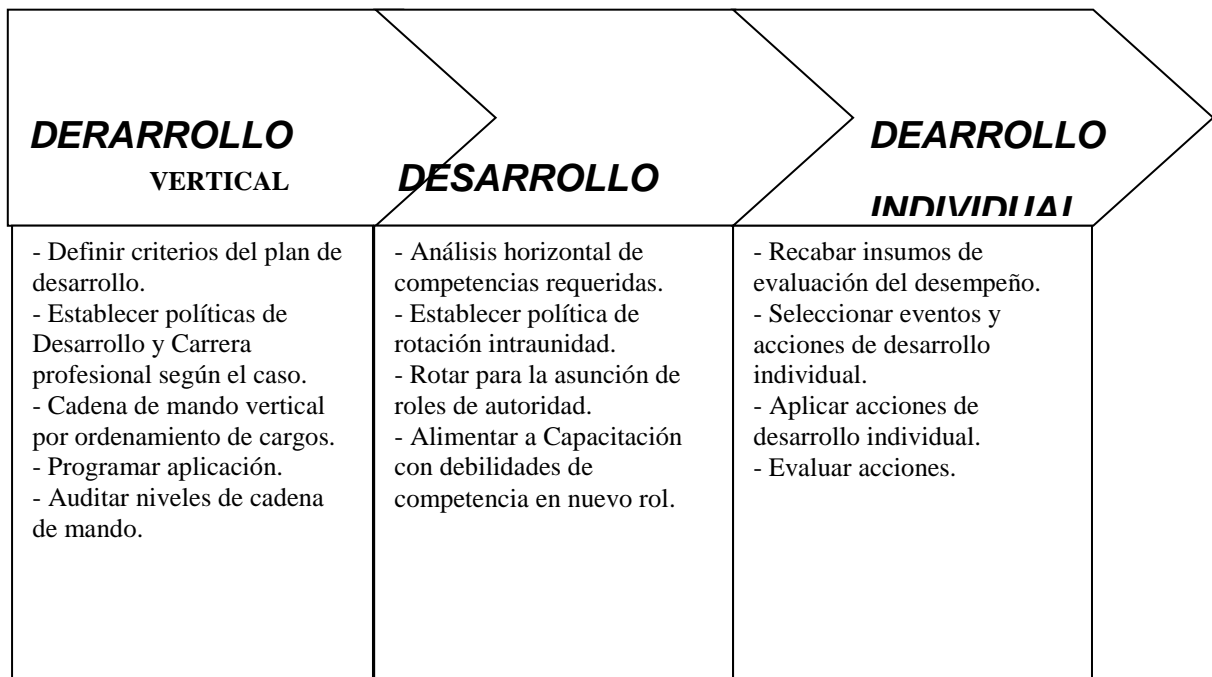
SUBPROCESO: Capacitación.

INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
			Interno	Externo

<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de la evaluación del desempeño. - Clima laboral y gestión de competencias. 	<p>Se busca generar eventos de capacitación debidamente orientados a la mejora o corrección de acuerdo a necesidades detectadas.</p>	<p>Plan de Capacitación.</p>	<p>Todas las unidades</p>	
--	--	------------------------------	---------------------------	--

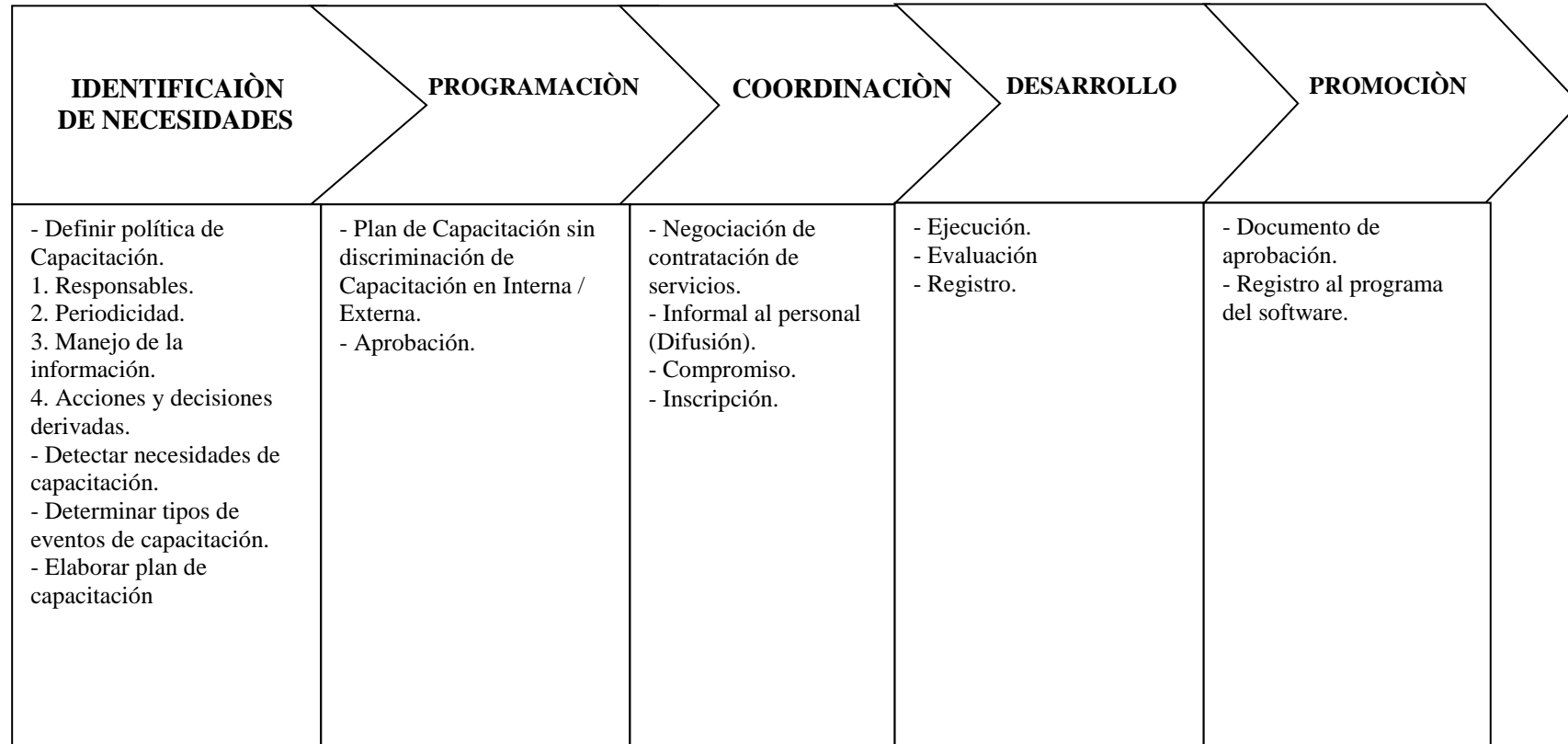
CADENA DE VALOR

DESARROLLO



CADENA DE VALOR

CAPACITACIÓN



3.3.2.3.2. Evaluación del Desempeño.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Desarrollo Humano.

SUBPROCESO: Evaluación del Desempeño.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Cliente interno evaluador.		Resultados del desempeño.	Se recibe información del desempeño de cada persona y se lo lleva a acciones correctivas orientadas a la generación de mejoras permanentes.	Plan de desarrollo individual.	Cliente interno evaluado.	

CADENA DE VALOR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

POLITICA DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	COMPROMISO	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> - Definir política de evaluación. 1. Responsables. 2. Periodicidad. 3. Manejo de la información. 4. Acciones y decisiones derivadas. - Seleccionar indicadores de productividad por parte del Supervisor. - Seleccionar valores estratégicos a evaluar. - Construir matrices de evaluación. - Seleccionar proyectos y tableros de control para el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar auto evaluación (formato). - Aplicar evaluación vertical (formato). - Aplicar evaluación para completar su capacitación completa. - Reunión para revisión de resultados con los participantes. - Identificar no conformidades y acciones correctivas. - Elaborar Plan individual de Desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Firmar compromiso de Mejora con el Plan Individual de Desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar resultados, plan de desarrollo individual y compromiso en file personal en la Sección de RRHH.

3.3.2.3.3. Mejora Continua.

CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

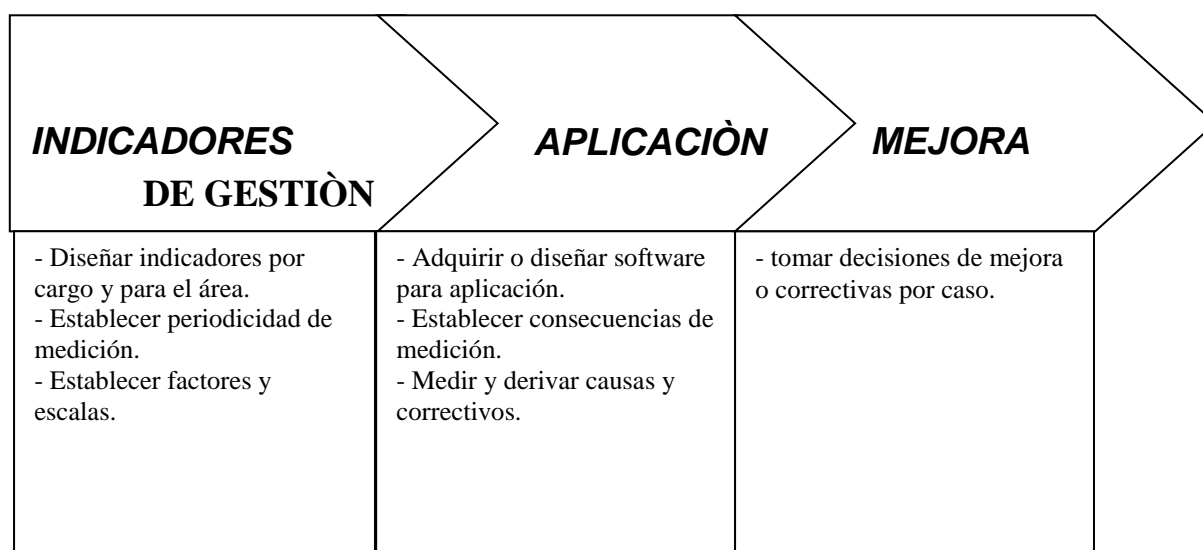
PROCESO: Desarrollo Humano.

SUBPROCESO: Mejora Continua.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Sección RRHH.		Resultados de gestión de la Sección de RRHH.	Los resultados deben generar información permanente para la mejora de la unidad de la Sección de RRHH. y del ITSA en si.	Indicadores y mediciones de gestión de RRHH. por cada colaborador y comunes del ITSA.	Sección RRHH.	

CADENA DE VALOR

MEJORA CONTINUA



CAPÍTULO IV

CUADROS DE ACTIVIDADES Y FLUJOGRAMAS DE CADA PROCESO.

4.1. Captación.

4.1.1 Planificación.

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Captación.

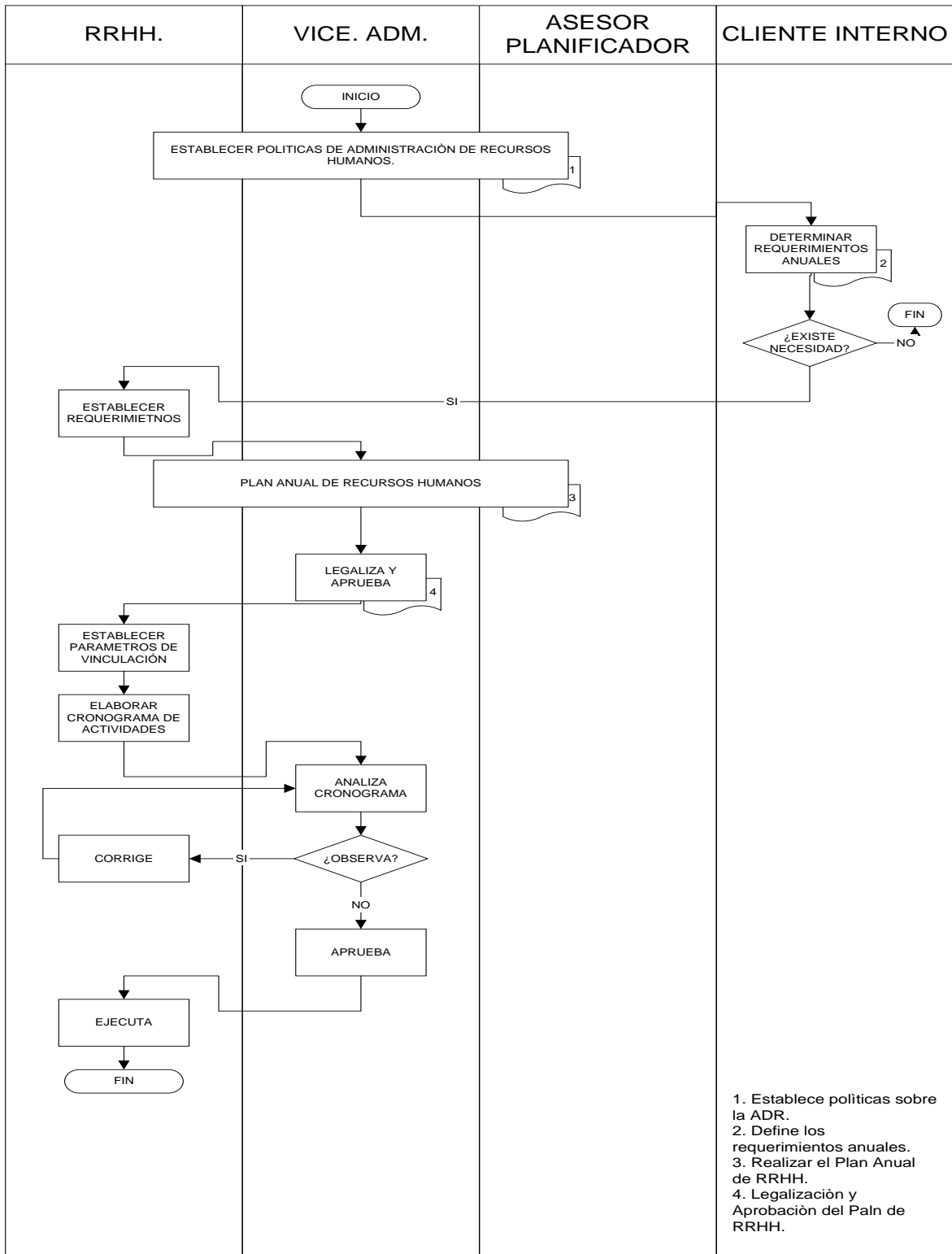
SUBPROCESO: Planificación.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Establecer las políticas de ARH.	RRHH.; VICE. ADM., Y ASESOR PLANIFICADOR.	Definir propósito de la política, ajustada a normativas y mandatos establecidos en el reglamento correspondiente.
2	Determinar requerimientos anuales.	CLIENTE INTERNO	Establecer dentro de la Planificación, que se establezcan cuales van hacer los requerimientos para este año del personal.
3	Establecer requerimientos.	RRHH.	Definir los requerimientos que tiene la Institución.
4	Plan Anual de RRHH.	RRHH.; VICE. ADM., Y ASESOR PLANIFICADOR.	Establecer el Plan de la Anual de Recursos Humanos para el personal como información.
5	Legaliza y Aprueba.	VICE. ADM.	Luego de realizado el plan y revisado se pasa a los Directivos para que ellos revisen, legalicen y aprueben el Plan de RRHH.
6	Establecer parámetros de vinculación.	RRHH.	Definir cuales van a ser los parámetros que se deben seguir en la planificación de RRHH.
7	Elaborar cronograma de actividades.	RRHH.	Se debe elaborar el cronograma de actividades con cada una de las diferentes actividades que se realice.
8	Analiza cronograma.	VICE. ADM.	Los Directivos revisan el cronograma como se encuentra distribuida cada una de las actividades a llevarse acabo en este periodo.
9	Aprobación del cronograma.	VICE. ADM.	Luego de revisado y corregido el cronograma este es aprobado y puesto en marcha.

10	Ejecución de la Planificación.	RRHH.	Por último se pone en marcha el Plan de Recursos Humanos.
----	--------------------------------	-------	---

4.1.1.1. Flujograma

Planificación.



4.1.2. Reclutamiento.

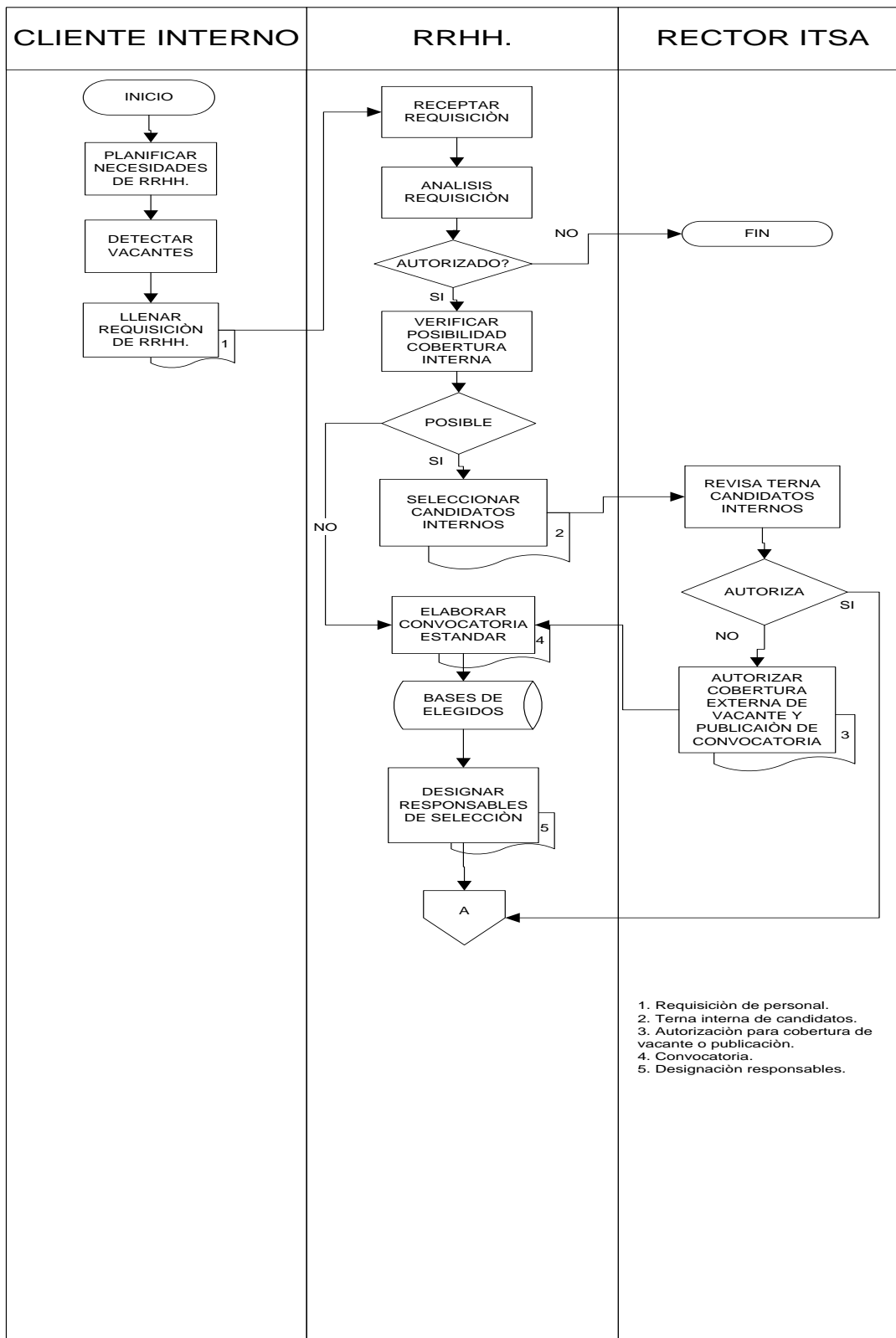
MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Captación.

SUBPROCESO: Reclutamiento.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Planificar necesidades de RRHH.	CLIENTE INTERNO	Recabar los requerimientos de las Secciones y provisionar las contrataciones necesarias.
2	Detectar vacantes	CLIENTE INTERNO	Prever las necesidades de RRHH. o llenar los cupos ya existentes conforme los cargos asignados.
3	Llenar requisición de RRHH.	CLIENTE INTERNO	Completar todos los datos requeridos en el formato de Requisición de RRHH.
4	Receptar Requisición	RRHH.	Receptar las requisiciones elaboradas y revisar si cumple con los requisitos de información completamente llenos.
5	Analizar requisición	RRHH.	Verificar ajuste de la información enviada, sobre todo de la disponibilidad de la vacante y demás requisitos legales, hecho por la Sección y solicitar correctivos en caso necesario.
6	Autorizar cobertura de vacante y publicación de convocatoria.	RECTOR ITSA	Implica solicitud de autorización tanto para iniciar la búsqueda del personal solicitado como la convocatoria correspondiente.
7	Elaborar la convocatoria estándar.	RRHH.	Disponer de una convocatoria Modelo para todos los requerimientos de modo que el costo de publicación no sea costoso.
8	Cotizar contratación tercerizada.	RRHH.	Solicitar por lo menos tres cotizaciones para presentarlas a la aprobación del Responsable de la Sección de RRHH. Para su análisis de conveniencia.
9	Contratación de tercerizadora	RRHH.	Ejecutar la designación de la tercerizadora si la oferta es más conveniente para el y la Institución.
10	Designar responsable de Selección.	RRHH.	Delegar la responsabilidad del proceso de selección a una tercerizadora o utilizar recursos internos delegados según el tipo de actividad a ejecutar.

4.1.2.1 Flujograma Reclutamiento.



4.1.3. Selección.

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

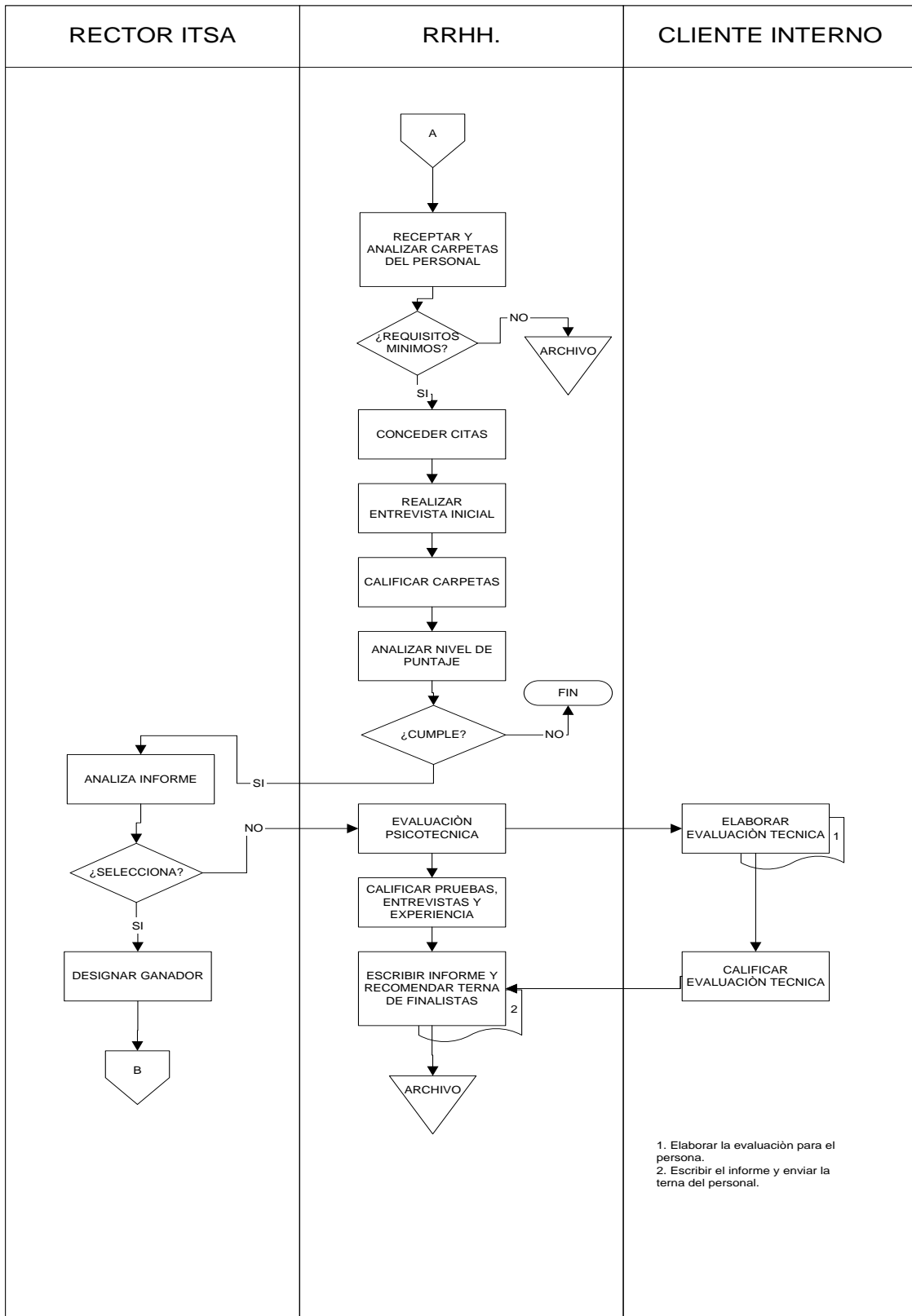
PROCESO: Captación.

SUBPROCESO: Selección.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Receptar carpetas	RRHH.	Recibir vía correo, e-mail o entrega personal las carpetas de los candidatos interesados para cubrir las vacantes.
2	Analizar las carpetas de los candidatos	RRHH.	Revisar requisitos mínimos y la presunción de las competencias de los candidatos conforme a los datos de las carpetas
3	Convocar a entrevista preliminar.	RRHH.	Conceder citas y organizar el trabajo de la entrevista preliminar o inicial.
4	Realizar entrevista inicial.	RRHH.	Elaborar preguntas para abordar a los candidatos para predecir su ajuste al Clima Organizacional y al tipo de trabajo.
5	Calificar carpetas.	RRHH.	Reunir a equipos multidisciplinarios para la calificación con el responsable de selección de los meritos y requisitos de cada uno de los candidatos.
6	Analizar nivel de puntaje.	RRHH.	Conceder puntaje y dejar para seguir con aquellos que pasan la escala definida por el Reglamento que tiene la calificación a los empleados civiles.
7	Evaluación Psicotécnica	RRHH.	Aplicar pruebas Psicológicas de responsabilidad, actitud, aptitud y motivación al conforme los requerimientos de los Perfiles de competencias y generar así "Criterios de Selección".
8	Elaborar prueba.	CLIENTE INTERNO	Implica elaborar la prueba o esquematizar los puntos clave a entrevistar con las respectivas matrices de calificación que las debe elaborar el Responsable de la Sección en la que se encuentra la vacante.
9	Calificar prueba.	CLIENTE INTERNO	Calificar los resultados de cada candidato para jerarquizar las notas obtenidas.
10	Calificar pruebas, entrevistas y experiencia.	RRHH.	Sumar todas las evaluaciones y ponderar respectó de un ciento por ciento, asignando pesos por prioridad del tipo de evaluaciones aplicadas.

11	Escribir informe y recomendar terna de finalistas.	RRHH.	Elaborar un esquema estándar de informe y presentar al Rector del ITSA la terna de finalistas para su designación.
12	Designar candidato ganador	RECTOR ITSA	Obtener las puntuaciones finales y construir la terna de los candidatos con los mayores puntajes.

4.1.3.1. Flujograma Selección.



4.1.4. Contratación.

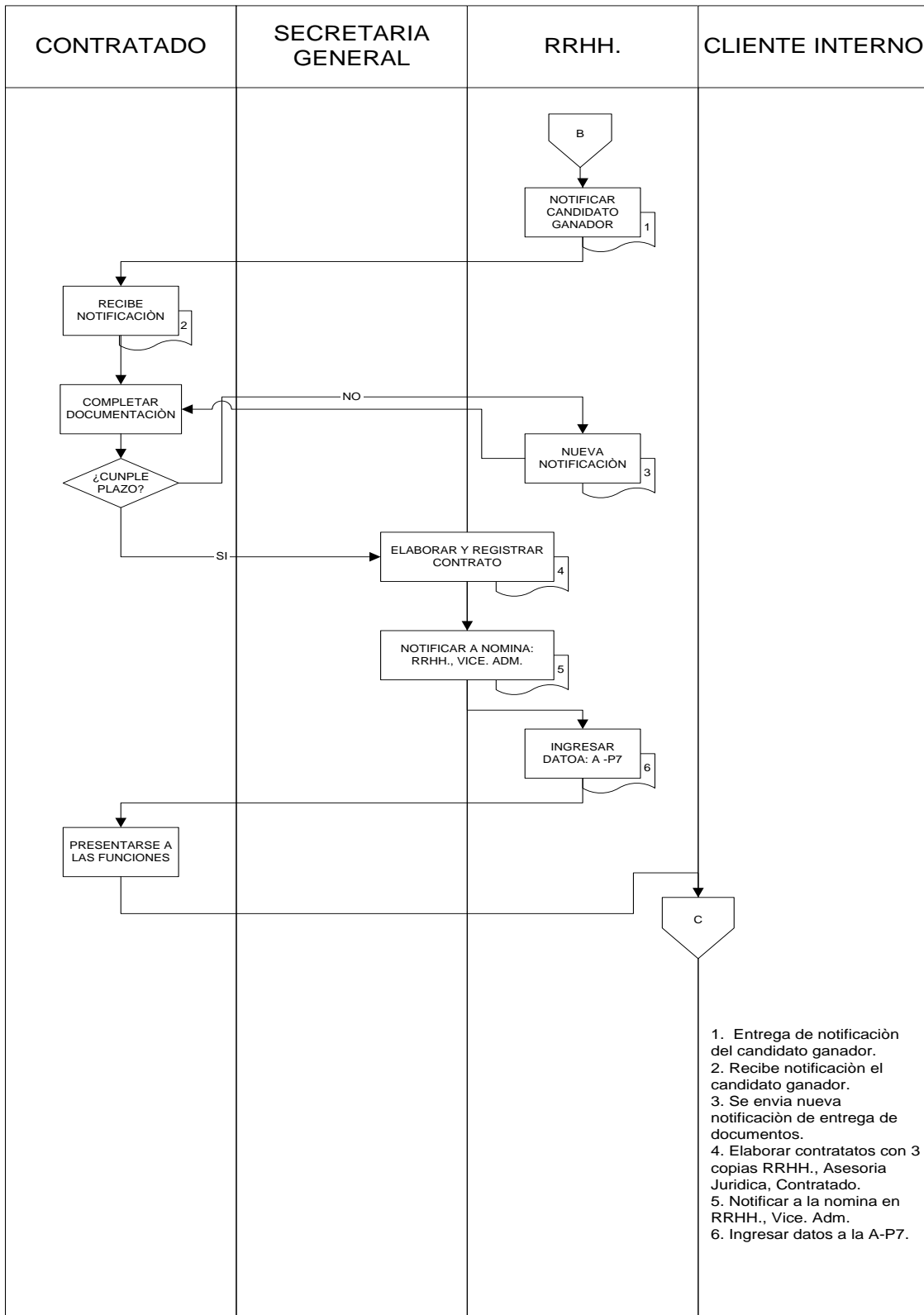
MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Captación.

SUBPROCESO: Contratación.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Recibir notificación	CANDIDATO GANADOR	El seleccionador a cargo se comunica por cualquier vía y felicita al candidato designado como ganador notificándole fecha y hora de presentación para inicio de sus labores.
2	Completar documentación	CANDIDATO GANADOR	Entregar la documentación que faltará conforme a requerimientos en la Sección de RRHH.
3	Recibir nueva notificación.	CANDIDATO GANADOR	El seleccionador a cargo se comunica por cualquier vía y notifica que el plazo se ha vencido que se procederá a designar al segundo mejor candidato caso que no cumpliera en entregar la documentación a tiempo.
4	Recibir copia de Contrato.	SECRETARIA GENERAL RRHH.	Elaboran y registran tres contratos: En RRHH., en Asesoría Jurídica y una al contratado.
5	Recepción de notificación en la Nómina.	SECRETARIA GENERAL RRHH.	Implica la notificación de fecha a partir de la cual debe ingresar a la Nómina el contratado de Empleados del ITSA, su respectiva clasificación y codificación.
6	Ingresar al rol correspondiente.	RRHH.	Digitar datos de sueldo, cargo, beneficios, etc. Propias de la relación contractual establecida.
7	Iniciar funciones en fecha indicada	CANDIDATO GANADOR	Iniciar el desempeño previa inducción del contratado.
8	Iniciar inducción del contratado.	CLIENTE INTERNO Y RRHH.	El nuevo empleado inicia el proceso de inducción e inicia sus actividades correspondientes.

4.1.4.1. Flujograma Contratación.



4.1.5. Inducción.

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

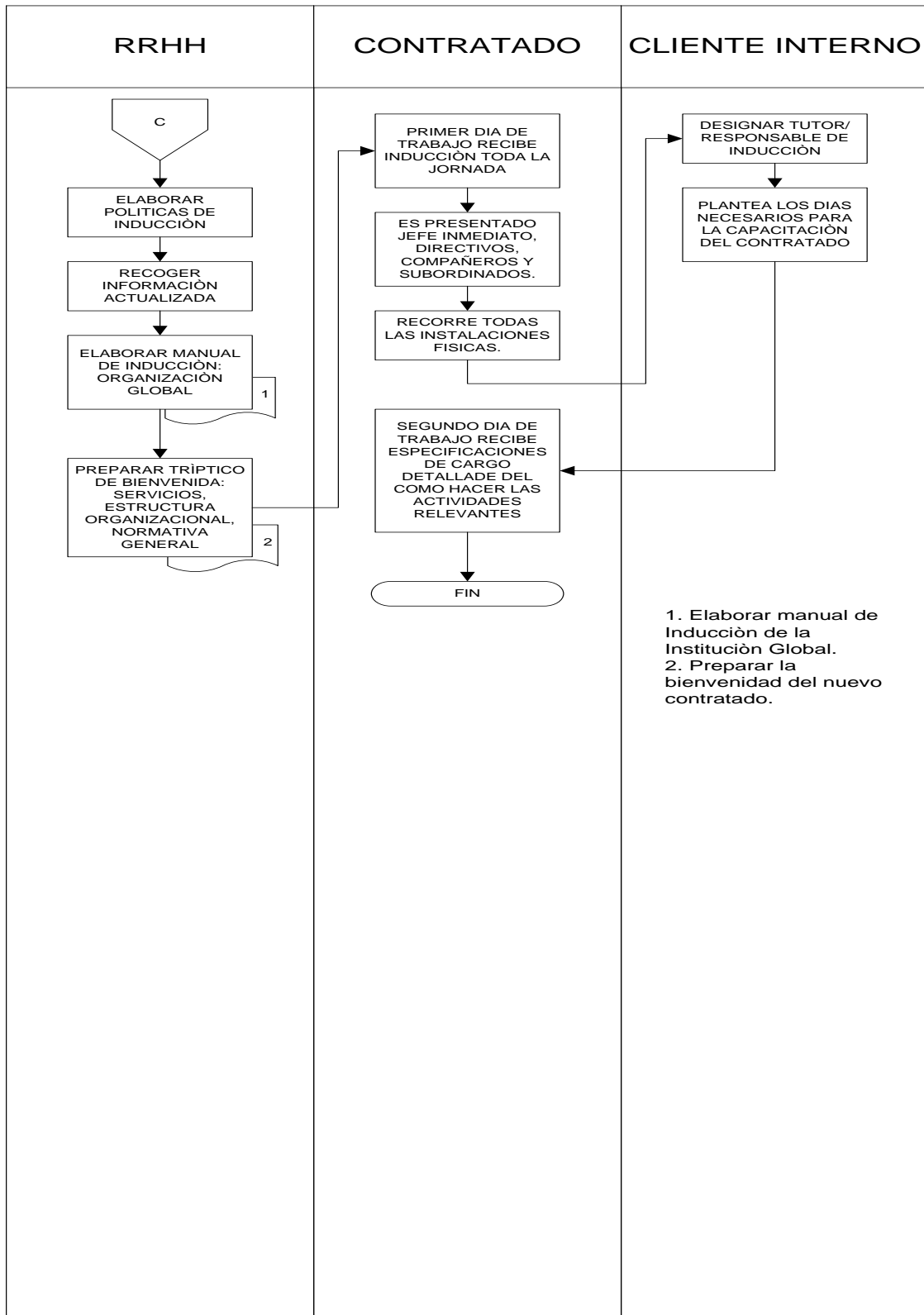
PROCESO: Captación.

SUBPROCESO: Inducción.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Elaborar políticas de inducción	RRHH.	Definir propósito de la política, ajustada a normativas y mandatos establecidos en el reglamento correspondiente.
2	Recoger información actualizada.	RRHH.	Revisar y estudiar las normativas de reciente implantación para incluirla en el proceso de inducción.
3	Elaborar Manual de Inducción. "Organización Global".	RRHH.	Elaborar el manual de inducción de la Organización de forma organizada y descriptiva de todos los pasos secuenciales necesarios en la inducción de un nuevo miembro a la organización.
4	Preparar tríptico de bienvenida: Servicios, Estructura Organizacional, Normativa general	RRHH.	Diseñar tríptico con información de los servicios que brinda el ITSA, la estructura de la Institución y las Normativas generales existentes.
5	Primer día de trabajo recibe inducción de toda la jornada.	SELECCIONADO	Acudir a las instalaciones de la Sección donde va a desarrollarse durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción.
6	Es presentado al Jefe Inmediato, Directivos, Compañeros y Subordinados.	SELECCIONADO	De conformidad con el proceso el seleccionado será presentado con sus compañeros de trabajo, jefe Inmediato, Directivos y subordinados.
7	Recorrer todas las instalaciones físicas del Instituto.	SELECCIONADO	Será guiado en un recorrido por las instalaciones físicas del Instituto recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en ella se desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con ellas.
8	Designar responsable de Inducción.	RRHH.	Determinar la persona responsable de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado, acompañándola (o) los días indicados siguiendo los pasos secuenciales estipulados en el manual elaborado.
9	Plantea los días necesarios para la capacitación del Contratado.	RRHH.	Establecer el tiempo requerido para desarrollar la capacitación de las actividades que estarán a

			cargo del Seleccionado.
10	Segundo día de trabajo recibe especificaciones de cargo detalle del como hacer las actividades relevantes.	SELECCIONADO	Recibirá capacitación e instrucción referentes al cargo, a las actividades relevantes que desarrollará recibiendo detalles de cómo hacerles, periodicidad y responsabilidad.

4.1.5.1. Flujograma Inducción.



4.2. Gestión Humana.

4.2.1. Gestión por Competencias.

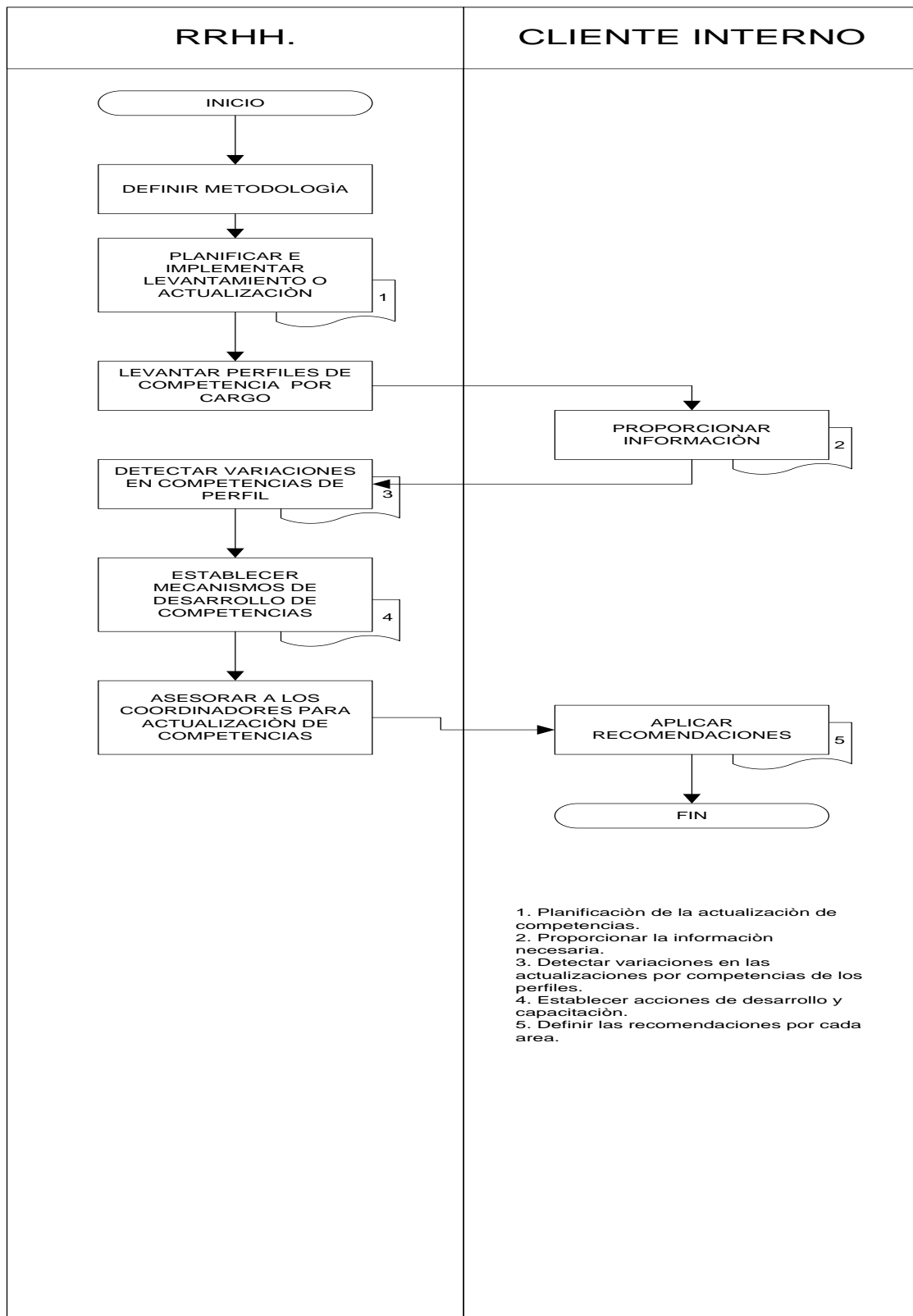
MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Gestión Humana.

SUBPROCESO: Gestión de Competencias.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir metodología	RRHH.	Implica la elección o definición de una metodología para la Gestión de las competencias en forma permanente.
2	Planificar e Implementar levantamiento o actualización	RRHH.	Ejecutar las acciones necesarias para la actualización de las competencias en las unidades en estudio.
3	Proporcionar información.	CLIENTE INTERNO	En talleres multidisciplinares se actualiza la información previamente elaborada con frecuencia no menor a seis meses.
4	Detectar variaciones en Competencias de Perfil.	RRHH.	Verificar si hay variaciones significativas para actualización de perfiles.
5	Levantar perfiles de competencias por cargo.	RRHH.	Aplicar la metodología definida y levantar los perfiles de competencias actualizados.
6	Establecer mecanismos de desarrollo de competencias.	RRHH.	Elegir acciones determinadas para el desarrollo o para la capacitación.
7	Asesorar a los Coordinadores para actualización de Competencias.	RRHH.	Informar a los responsables sobre la metodología necesaria para desarrollar las competencias.
8	Aplicar las recomendaciones.	CLIENTE INTERNO	El responsable de la Sección aplica las recomendaciones con la participación de las personas a su cargo.

4.2.1.1. Flujograma Gestión por Competencias.



4.2.2. Clima Organizacional.

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

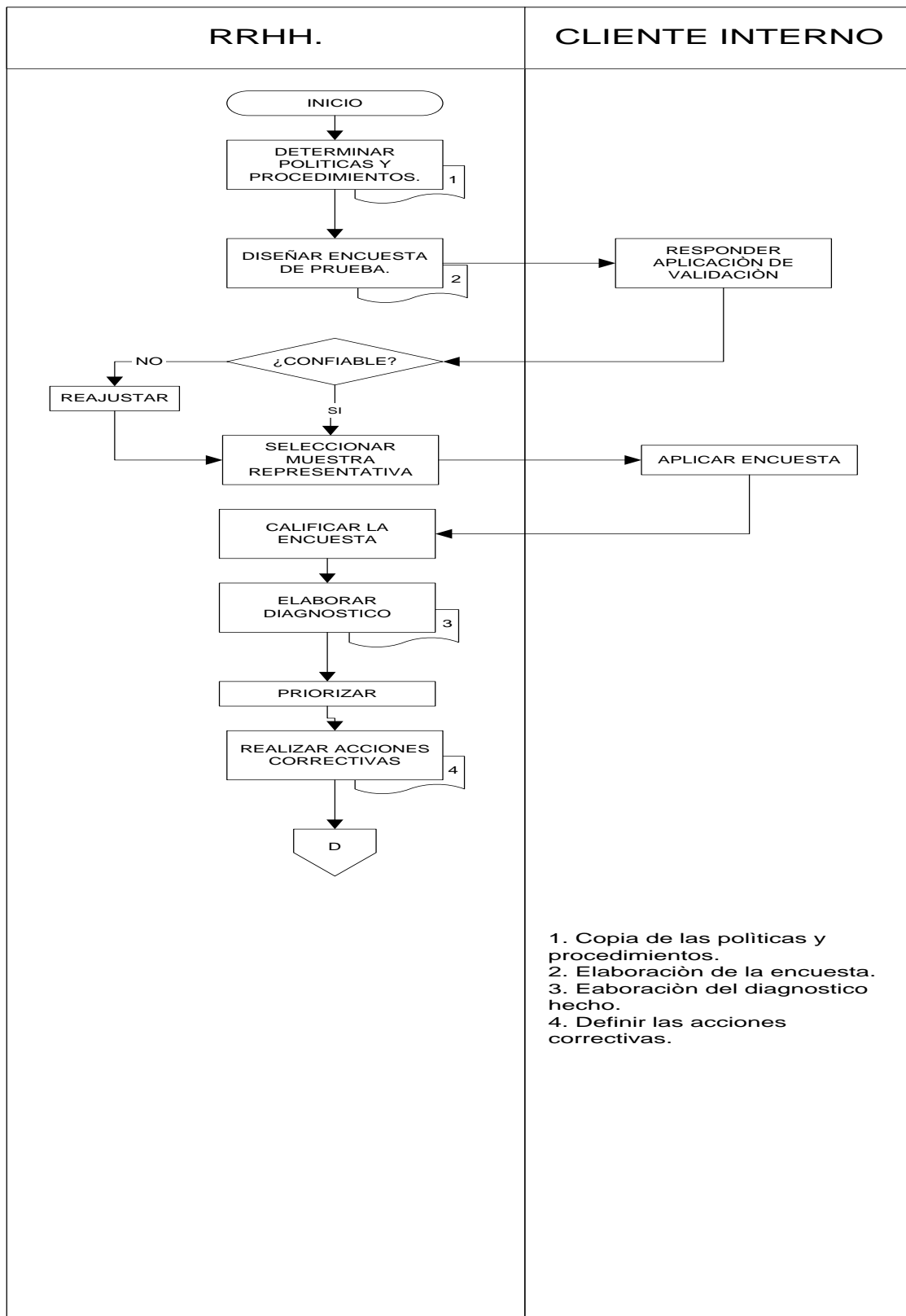
PROCESO: Gestión Humana.

SUBPROCESO: Clima Organizacional.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Determinar política y procedimiento.	RRHH.	Implica dictar la normativa, los responsables, la periodicidad, el manejo y acceso de la información así como las acciones derivadas de los resultados de la medición del Clima Organizacional.
2	Diseñar encuestas de prueba.	RRHH.	Establecer un listado de preguntas que estén dirigidas a medir los factores del clima laboral, los factores deberán estar claramente identificado, además las preguntas de cada uno que les corresponderán adecuadamente.
3	Responder aplicación de validación.	CLIENTE INTERNO	Definir estadísticamente una muestra representativa para validar la aplicación, los datos de identificación se preservarán a fin de garantizar la veracidad en las respuestas. Cada seleccionado responderá a cada interrogante del cuestionario.
4	Reajustar.	RRHH.	Realizar el análisis de los resultados de la encuesta para establecer la confiabilidad de la herramienta o aplicar los correspondientes correctivos.
5	Seleccionar muestra representativa.	RRHH.	Ingresar los códigos de los empleados al sistema de computo aplicar una de las técnicas de muestreo para obtener el grupo de aplicación definitiva.
6	Aplicar encuesta.	CLIENTE INTERNO	Responder a cada interrogante de la encuesta, es necesario tomar toda precaución para garantizar la confidencialidad y la veracidad de las respuestas.
7	Calificar la encuesta.	RRHH.	Calificar cada interrogante de las encuestas considerando las respuestas dadas y la correspondiente calificación establecida previamente.
8	Elaborar diagnóstico.	RRHH.	Analizar los resultados obtenidos de la calificación previa, establecer los identificadores y determinar el diagnóstico de los

			resultados.
9	Priorizar	RRHH.	Categorizar los resultados establecidos en el diagnostico para implantar acciones correctivas.
10	Realizar acciones correctivas.	RRHH.	Ejecutar acciones correctivas mediante: Capacitación, cambios o implantación de nuevas políticas, etc.

4.2.2. Flujograma Clima Organizacional.



4.2.3. Servicio al Cliente.

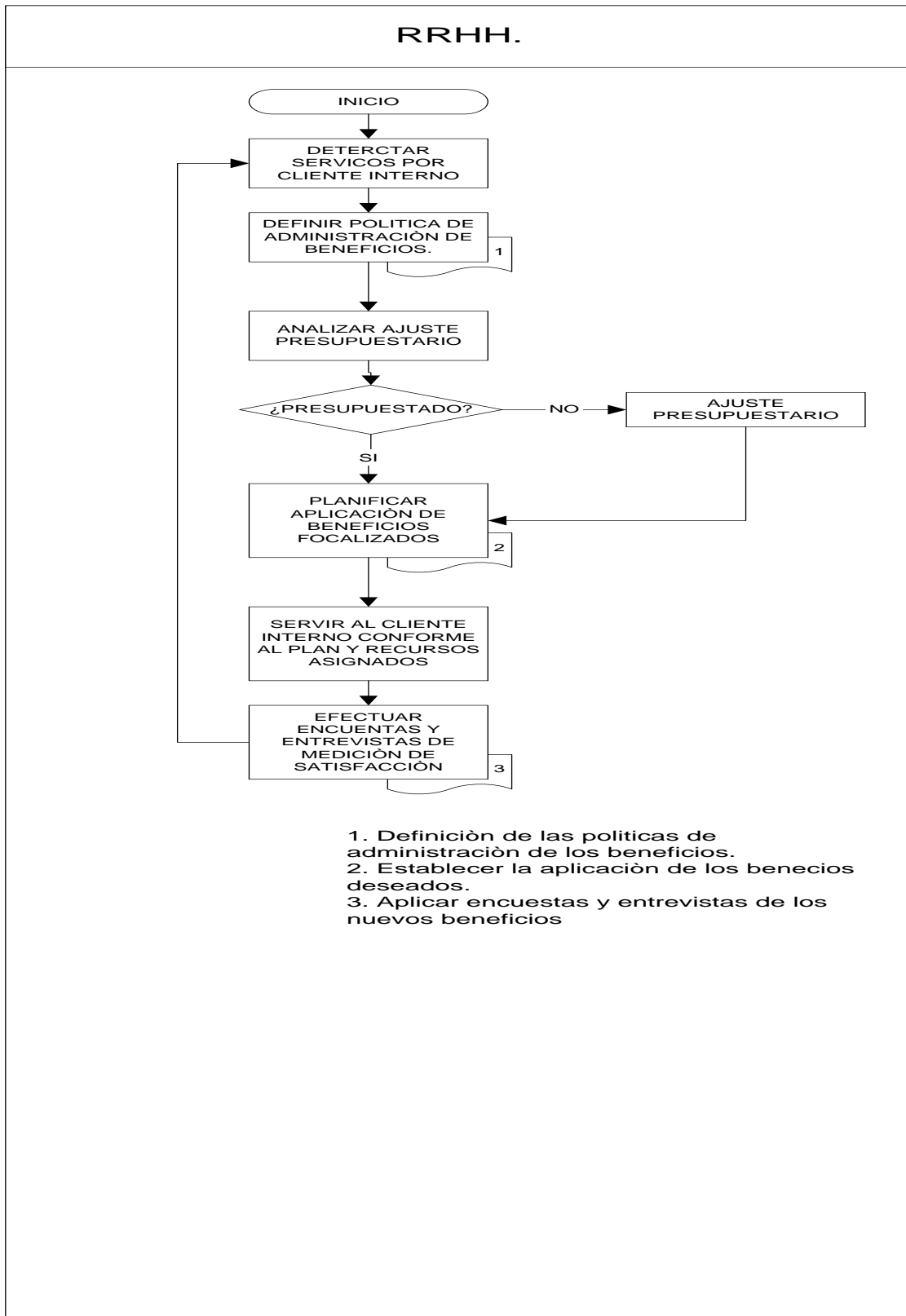
MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Gestión Humana.

SUBPROCESO: Servicio al Cliente.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Identificar servicios deseados por el cliente interno.	RRHH.	Aplicar herramientas como encuestas para focalizar los servicios valorados por el cliente interno, se puede utilizar los datos de medición de Clima Organizacional.
2	Definir políticas de Administración de beneficios.	RRHH.	Establecer responsables, periodo de vigencia y forma de difusión de los beneficios valorados por el cliente interno.
3	Analizar ajuste presupuestario.	RRHH.	Verificar que el presupuesto ha sido debidamente asignado para la implementación en un periodo completo previamente definido.
4	Ajuste presupuestario.	RRHH.	Solicitar fondos suficientes para los beneficios valorados por el cliente interno.
5	Planificar aplicación de beneficios focalizados.	RRHH.	Establecer quién, como, donde, con que recursos se contarán para la implantación de los servicios deseados.
6	Servir al cliente interno conforme al Plan y Recursos asignados.	RRHH.	Cumplir con la planificación establecida para la implantación de los beneficios deseados por el cliente interno.
7	Efectuar encuestas y entrevistas de medición de satisfacción.	RRHH.	Aplicar encuestas y entrevistas referentes a los nuevos beneficios de los que es beneficiario el cliente interno, estos datos identificarán las nuevas necesidades del cliente interno y por ende al cliente externo.

4.2.3.1. Flujograma Servicio al Cliente.



4.2.4. Remuneración Integral.

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

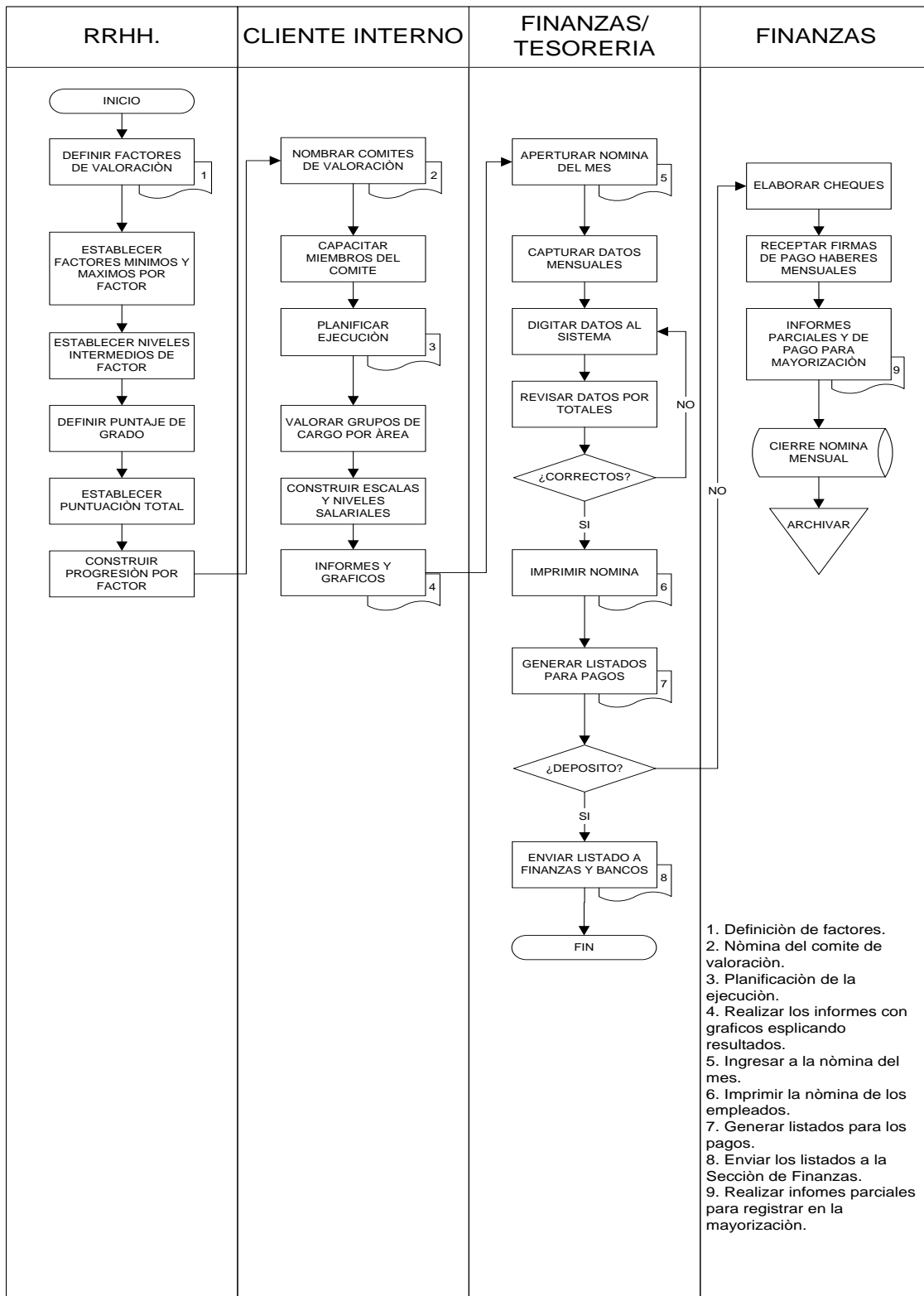
PROCESO: Gestión Humana.

SUBPROCESO: Remuneración Integral.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir factores de valoración	RRHH.	Elegir entre las competencias detectadas las indispensables para elaborar un valorador de cargos.
2	Establecer niveles mínimos y máximos por factor.	RRHH.	Construir y describir el nivel mínimo y máximo esperado de conductas por cada competencia convertida en factor.
3	Establecer niveles intermedios de factor	RRHH.	Construir los niveles lógicos e intermedios que completan las escalas de valorador.
4	Definir puntaje por grado.	RRHH.	Construir una escala de puntuación basada en un nivel tope.
5	Establecer puntuación total.	RRHH.	Plantear una cantidad de puntos por categorías que agrupan factores.
6	Construir progresión por factor.	RRHH.	Establecer una progresión aritmética, geométrica o de otro tipo para el crecimiento de los puntajes por cada factor.
7	Nombrar Comités de Valoración	CLIENTE INTERNO	Designar un grupo de responsables y coordinadores para que manejen el modelo de valoración desarrollado para valorar cada cargo de cada Sección o Departamento.
8	Capacitar a miembros del Comité.	CLIENTE INTERNO	Los miembros de cada Comité deben ser capacitados tanto en la herramienta como en el mecanismo elegido para valorar.
9	Planificar ejecución.	CLIENTE INTERNO	Organizar fechas y horas para la ejecución de cada una de las reuniones de valoración.
10	Valorar grupos de cargos por área.	CLIENTE INTERNO	Valorar los cargos con el Modelo conforme a la planificación.
11	Construir escalas y niveles salariales.	CLIENTE INTERNO	Obtener escalas de puntos de los cargos valorados para su próxima conversión a dólares.
12	Informes y gráficos.	CLIENTE INTERNO	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados conforme a la desviación de la situación actual para

			determinar correctivos al trabajo hecho o consecuencias derivadas de la misma.
13	Apertura nómina del mes.	EMPLEADOS CIVILES ITSA.	Receptar la información de valoración para ingresarla como datos generales de sueldos base/ Iniciar cada mes la captura de datos para pago.
14	Captura datos mensuales	EMPLEADOS CIVILES ITSA.	Receptar datos de ingresos y descuentos para la nómina mensual con sus respectivos soportes documentales.
15	Digitar datos al sistema.	EMPLEADOS CIVILES ITSA.	Ingresar datos mensuales o captura de datos digitalizados o enviados por otros Departamentos internos.
16	Revisar datos totales.	EMPLEADOS CIVILES ITSA.	Efectuar una revisión manual de los datos ingresados u de los pagos legales debidamente efectuados.
17	Imprimir nómina.	EMPLEADOS CIVILES ITSA.	Imprimir los comprobantes de pago individuales y roles generales conforme a codificaciones internas.
18	Generar listados para pagos.	EMPLEADOS CIVILES ITSA.	Imprimir, digitar o enviar en medio magnético los respectivos listados para efectivizar el pago a cada cliente interno.
19	Enviar listados de depósitos al Departamento de Finanzas y al Banco.	EMPLEADOS CIVILES ITSA.	Entrega de datos totales para pago de haberes mensuales tanto al Departamento de Finanzas para su registro y provisión de fondos como a los bancos para la asignación a las cuentas correspondientes.
20	Elaborar cheques.	FINANZAS	Conforme a listados efectuar los restantes pagos en los casos autorizados de cheque y no depósito en cuenta.
21	Receptar firmas de pago haberes mensuales.	FINANZAS	Entregará los roles para la recepción de firmas y archivo de los mismos.
22	Informes parciales y de pago para mayorización.	FINANZAS	Elaborar registros de Ingresos y descuentos para su correspondiente mayorización.
23	Cierre nómina mensual.	FINANZAS	Cerrar nómina siguiendo un procedimiento físico y magnético.

4.2.4.1. Flujograma Remuneración Integral.



4.3. Desarrollo Humano.

4.3.1. Desarrollo.

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

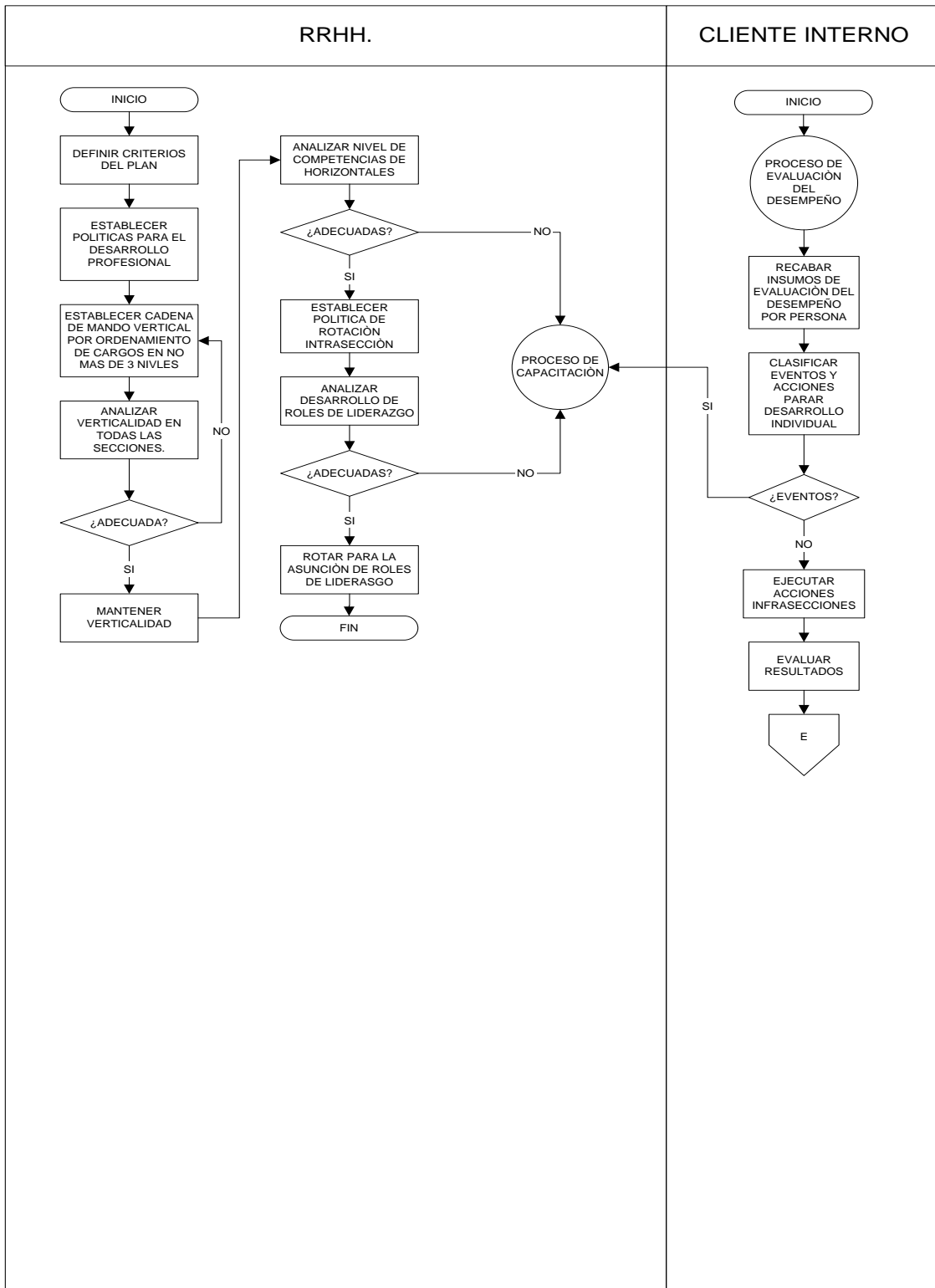
PROCESO: Desarrollo Humana.

SUBPROCESO: Desarrollo.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir criterios del Pan.	RRHH.	Establecer los lineamientos generales de desarrollo de la estructura organizacional y sobre todo el desarrollo horizontal de competencias se las personas.
2	Establecer políticas para el Desarrollo.	RRHH.	Definir propósitos del Plan de desarrollo así como ajustar a las normativas mandatorias dadas en las reglamentaciones correspondientes.
3	Establecer cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos en no más de 3 niveles.	RRHH.	Diseñar y actualizar cargos conforme a la Metodología para la Clasificación de cargos en la organización.
4	Analizar verticalidad en todas las Secciones y Departamentos.	RRHH.	Verificar el ajuste a la nueva estructura organizacional en todas las Secciones y Departamentos de la Institución.
5	Mantener verticalidad.	RRHH.	Efectuar ajustes y no permitir un uso mayor de niveles de verticalidad de cargos.
6	Analizar nivel de competencias por Sección y Departamentos.	RRHH.	Obtener de los perfiles de cargo por competencias aquellas relevantes en toda la Sección o Departamento y ejecutar acciones de ajustes vía capacitación.
7	Establecer política de rotación Intrasecciones.	RRHH.	El responsable de la Sección o Departamento deberá ajustar la rotación interna dirigida de modo que cada servidor de primera línea asuma nuevas progresivas responsabilidades y competencias.
8	Analizar desarrollo de roles de Liderazgo.	CLIENTE INTERNO	Detectar personas con potencialidad de Liderazgo y ajustar en cada Sección o Departamento el desarrollo de dicho potencial vía incremento de autoridad y poder de decisión controlado en menor nivel cada vez.

9	Rotar para la Asunción de roles de Liderazgo.	CLIENTE INTERNO	Ejercer acciones puntuales para la toma de decisiones compartidas e independientes por las personas con potencial de liderazgo.
10	Recabar insumos de Evaluación del Desempeño por Empleado.	CLIENTE INTERNO	Receptar sugerencias del Plan Individual de Desarrollo que no se pueden resolver vía capacitación y que si se pueden enfrentar vía acciones de desarrollo como las rotaciones enunciadas.
11	Clasificar eventos y acciones para el desarrollo individual.	CLIENTE INTERNO	El responsable de la Sección o Departamento deberá clasificar y asumir la responsabilidad de la ejecución de acciones para el desarrollo de cada empleados en su respectivo Departamento o Sección.
12	Ejecutar acciones Intersecciones.	CLIENTE INTERNO	Apoyar y verificar el cumplimiento de las acciones de desarrollo individual planificadas.
13	Evaluar resultados.	RRHH.	Analizar ajuste de la planificación - ejecución y completar la evaluación con las percepciones de resultados obtenidas por los ejecutores y actores.

4.3.1.1. Flujograma Desarrollo.



4.3.2. Capacitación.

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

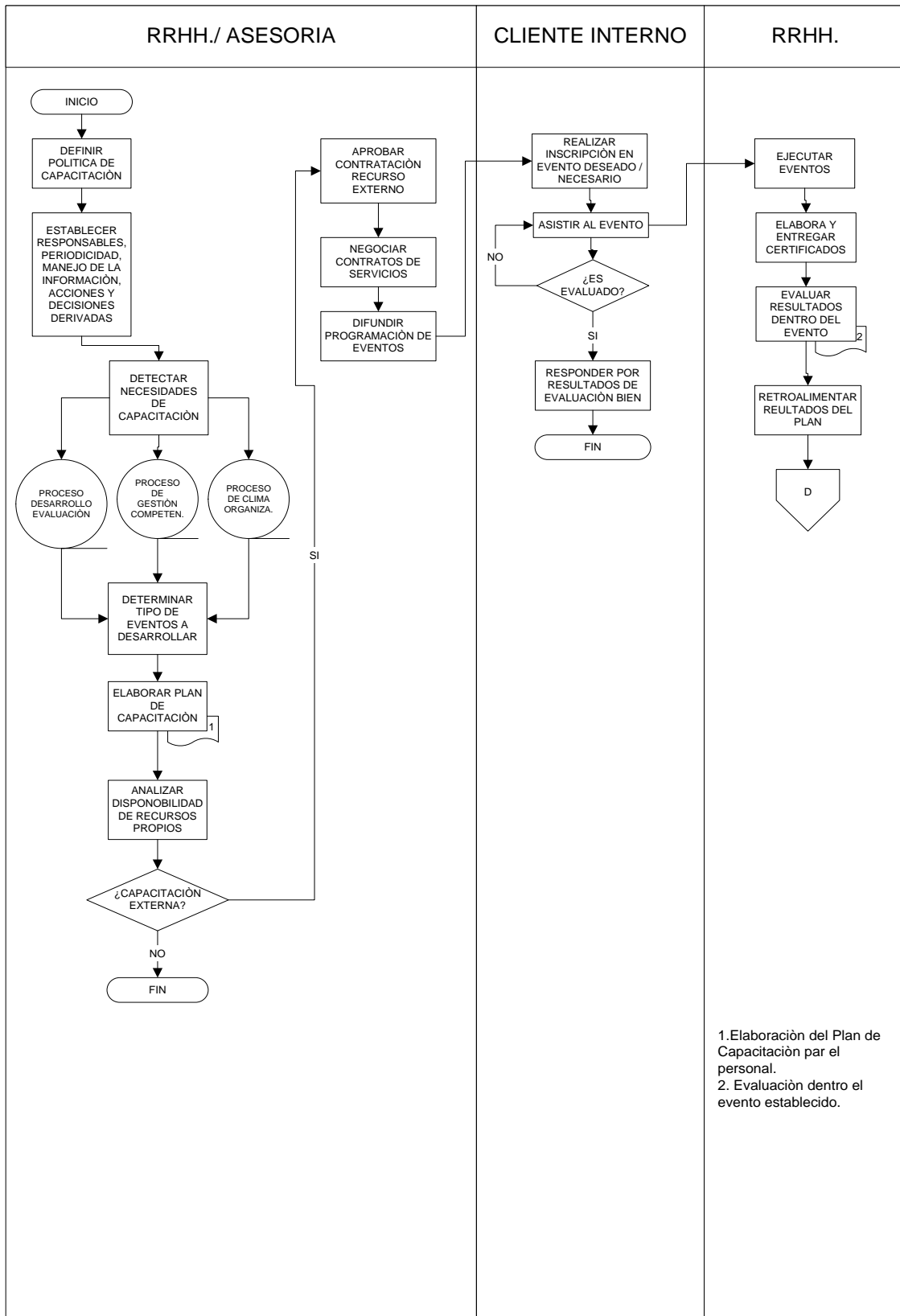
PROCESO: Desarrollo Humana.

SUBPROCESO: Capacitación.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir Política de Capacitación.	RRHH.	Definir propósitos de la capacitación así como ajustar a las normativas mandatorias de capacitación dadas en las reglamentaciones correspondientes.
2	Definir responsabilidades, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas.	RRHH.	Dictar por escrito los responsables, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas.
3	Detectar necesidades de Capacitación.	RRHH.	Remitirse a los resultados de evaluación del desempeño, clima organizacional y desarrollo.
4	Determinar tipo de eventos a desarrollar.	RRHH.	Seleccionar los tipos de eventos y desarrollar dando énfasis en eventos vivenciales.
5	Elaborar Plan de Capacitación.	RRHH.	Resumir en formatos adecuados los cursos a desarrollar cuyo ordenamiento general el Plan de Capacitación.
6	Analizar disponibilidad de recursos propios.	RRHH.	Revisar el inventario de recursos físicos (instalaciones), materiales y humanos para implementar los eventos a desarrollar o seleccionar los mismos.
7	Aplicar Capacitación Externa.	RRHH.	Consecuencias de no contar con los recursos indispensables se debe seleccionar a los recursos externos necesarios para la ejecución del Plan de capacitación.
8	Aprobar contratación del recurso externo.	RRHH.	Obtener las aprobaciones correspondientes, sobre todo en cuanto a recursos ya que la calidad del recurso recomendado debe ser dada desde la Sección de RRHH.
9	Negociar contratos de servicios.	RRHH.	Cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos por el mercado.
10	Difundir programación de eventos.	RRHH.	Elaborar material para difusión multimedia, incluye presentaciones del plan de capacitación y avances obtenidos.

11	Realizar inscripción en evento deseado.	CLIENTE INTERNO	El cliente interno debe tener igualdad de oportunidades de inscripción y elección, adicionalmente los eventos recomendados conforme a la detección de necesidades deben ser comunicados a quienes se comprometieron con su Plan Individual de Desarrollo.
12	Asistir al evento.	CLIENTE INTERNO	Cumplir con la capacitación en asistencia, puntualidad y aprobación.
13	Responder por resultados de evaluación.	CLIENTE INTERNO	Asumir las consecuencias previamente establecidas por los resultados de la evaluación y recibir los reconocimientos debidos a excelentes resultados.
14	Ejecutar eventos.	RRHH.	Mantener registros de ingreso y salida de participantes e instructores, así como otros necesarios para verificar cumplimiento de estándares de calidad de eventos.
15	Elaborar y entregar certificados.	RRHH.	Imprimir los certificados conforme las listas de registro de asistencia y aprobación de la capacitación.
16	Evaluar resultados dentro del evento.	RRHH.	Los participantes llenan en el registro de evaluación de los contenidos del evento, los instructores, la logística y el material recibido.
17	Retroalimentar resultados del Plan.	RRHH.	Recabar nueva información proveniente de la detección de nuevas necesidades de capacitación.

4.3.2.1. Flujograma Capacitación.



4.3.3. Evaluación del Desempeño.

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Desarrollo Humano.

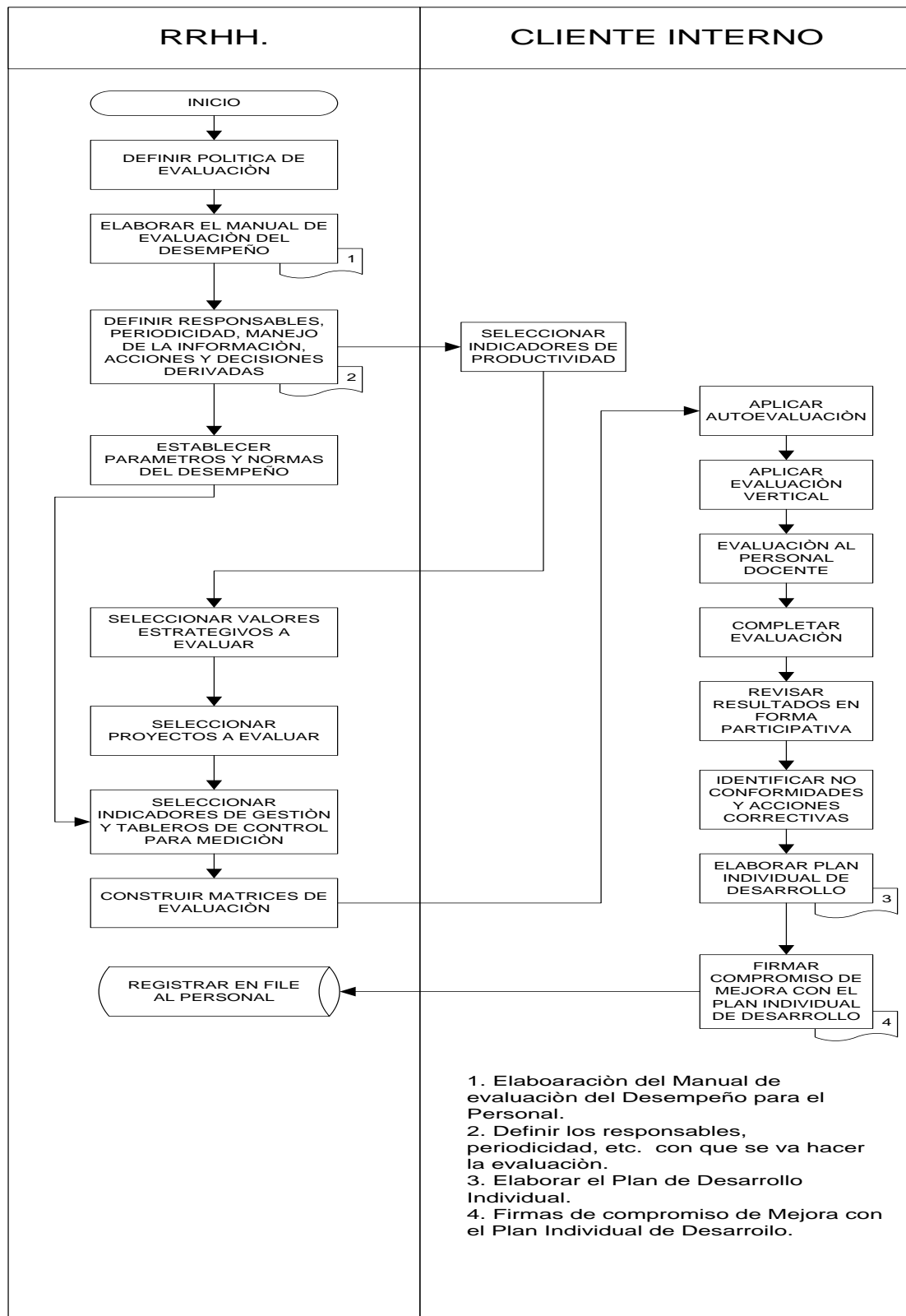
SUBPROCESO: Evaluación del Desempeño.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir Política de Evolución.	RRHH.	Definir propósitos de la evaluación, establecer un mecanismo integral de evaluación que incluya indicadores, proyectos y valores a evaluar; así como ajustar a las normativas mandatorias de evaluación dadas en las reglamentaciones correspondientes.
2	Definir Responsables, periodicidad, manejo de la información, acción y decisiones derivadas.	RRHH.	Dictar por escrito los responsables, la periodicidad de evaluación, el manejo y acceso de la información y consecuencias, acciones y decisiones derivadas.
3	Seleccionar Indicadores de productividad por parte del Líder.	CLIENTE INTERNO	El responsable de cada proceso debe definir indicadores de rendimiento por cargo para la medición dentro de la Sección o Departamento.
4	Seleccionar valores estratégicos a evaluar.	RRHH.	Elegir los valores que deben ser descritos para convertirlos en factores de evolución. Se debe tomar esta información de la columna "otras competencias" de los perfiles de cargos.
5	Seleccionar proyectos a evaluar.	RRHH.	Cada Responsable de gestión puede ser evaluado conforme a los proyectos internos en los que este participando.
6	Seleccionar indicadores de gestión y tableros de control para medición.	RRHH.	Establecer indicadores de gestión directamente relacionados con el desempeño de cada uno de los ocupantes del cargo, se utiliza una metodología única para definir los indicadores en toda la organización.
7	Construir matrices de evaluación.	RRHH.	Elaborar en algún medio informático las matrices que permitan un óptimo manejo de los formatos de aplicación, tabulación y registros de las consecuencias.

8	Aplicar auto evaluación.	CLIENTE INTERNO	Recibir el formato y autoaplicarse conforme las variables designadas para la medición.
9	Aplicar evaluación vertical.	RESPONSABLE DE LA SECCIÓN DEPARTAMENTO.	El responsable de cada proceso debe definir evaluar a los servidores de primera línea de su área.
10	Completar evaluación.	CLIENTE INTERNO	Aplicar evaluación horizontal, vertical ascendente y descendente.
11	Revisar resultados en forma participativa.	CLIENTE INTERNO	Imprimir y calificar los resultados obtenidos y revisarlos en una sola reunión con todos los evaluados.
12	Identificar no conformidades y acciones correctivas.	CLIENTE INTERNO	Resumir los aspectos críticos y no conformes para su concienciación y la obtención del compromiso de mejora.
13	Elaborar Plan Individual de Desarrollo.	CLIENTE INTERNO	Para cada caso de inconformidad y acción correctiva definir las acciones derivadas, los plazos y el apoyo que debe recibir cada persona para su auto superación.
14	Firmar Compromiso de Mejora con el Plan Individual de Desarrollo.	CLIENTE INTERNO	Recabar la firma y el compromiso de mejora en el Plan Individual de Desarrollo.
15	Registrar en sistema del Personal.	RRHH.	Llevar registro de lo adecuado y de los compromisos adquiridos.
16	Establecer parámetros y normas de desempeño para el personal docente y administrativo.	RRHH. Y CLIENTE INTERNO.	Se debe establecer parámetros para personal docente y administrativo que labora en la Institución para de esta manera obtener mejores resultados en la evaluación.
17	Evaluar al personal docente por parte de los alumnos.	CLIENTE INTERNO - EXTERNO.	Una de las mejores opciones para una evaluación para el personal docente es realizar las evaluaciones por parte de los propios alumnos para medir la capacidad del personal.

18	Elaborar el manual de evaluación con que periodo.	RRHH.	Se debe establecer un manual de evaluación para el personal docente y administrativo incluyéndoles a los de servicios este debe ser con un periodo de acuerdo a la necesidad de la Institución.
----	---	-------	---

4.3.3.1. Flujograma Evaluación del Desempeño.



4.3.4. Mejora Continua.

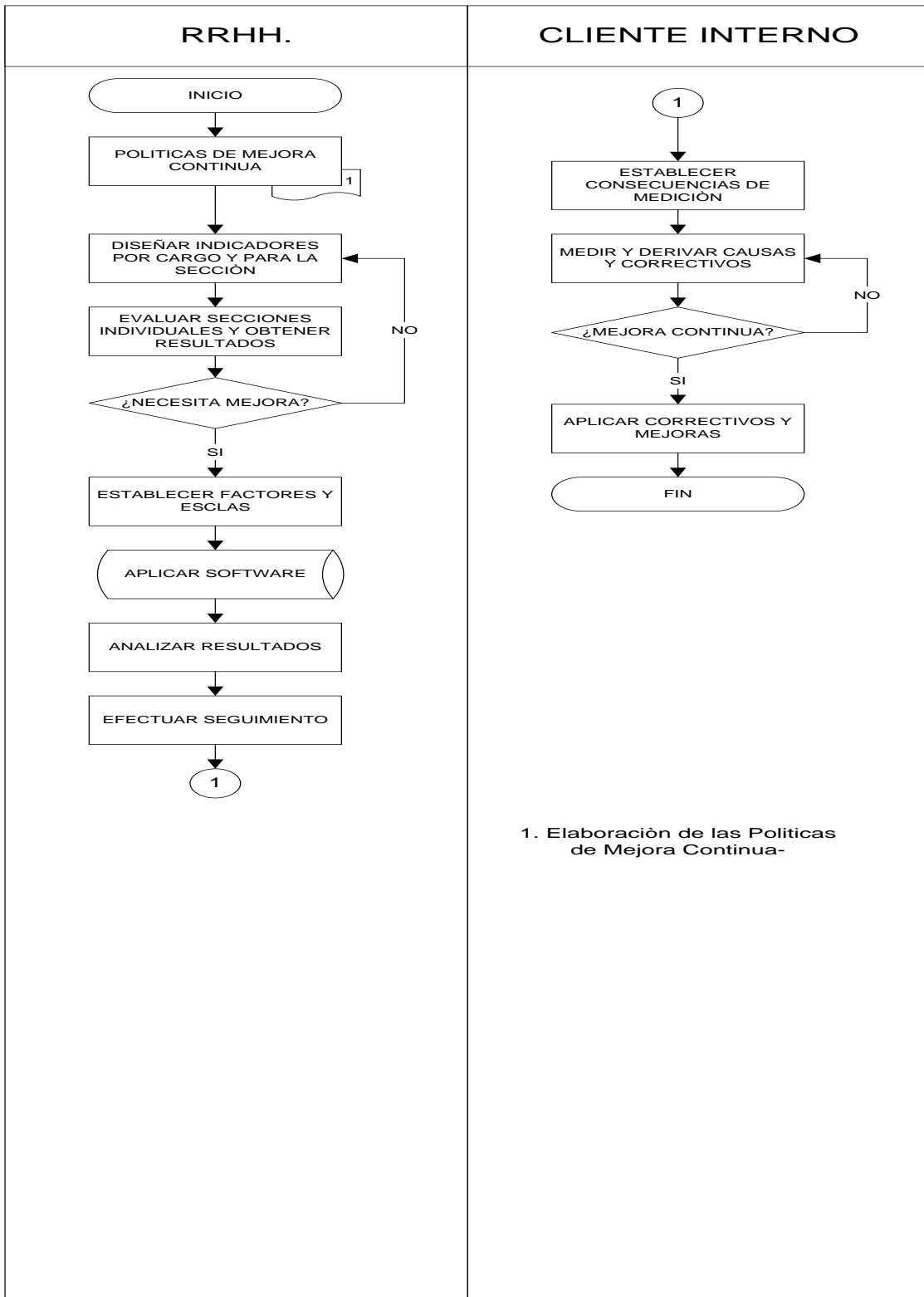
MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano para el personal civil del ITSA.

PROCESO: Desarrollo Humano.

SUBPROCESO: Mejora Continua.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Políticas de mejora continua	RRHH.	Estudiar, analizar y aplicar el reglamento interno que dirige el funcionamiento del ITSA.
2	Diseñar indicadores por cargo y para el Área.	RRHH.	Considerar las necesidades sentidas o medidas de cada área o cargo para la implantación de Mejora Continua.
3	Establecer factores y escalas.	RRHH.	Realizar estudio de las necesidades en base a los factores y escalas organizando la información disponible y dando valor a cada una.
4	Aplicar en el programa establecido (software)	RRHH.	En el programa establecido dentro del Software ingresar los datos al sistema para alimentar al proceso.
5	Efectuar seguimiento.	RRHH.	Establecer periodicidad de medición en las áreas o los cargos en que se aplica la Mejora Continua.
6	Establecer consecuencias de medición.	RRHH.	Aplicando periodicidad y parámetros de medición para identificar las posibles alteraciones.
7	Medir y derivar causas y correctivos.	RRHH.	Realizar análisis de costo beneficio. Estudiando los beneficios se la implantación de los correctivos y las posibles causas de no aplicarlos.
8	Aplicar correctivos.	RRHH. Y CLIENTE INTERNO.	Luego de medir se deben aplicar los correctivos para mejorar el desarrollo y la mejora del personal dentro de la Institución.

4.3.4.1. Flujograma Mejora Continua.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

- A través de un diagnóstico situacional en el ITSA, se determinó que la Administración de los RR.HH., se manejaba de una forma inapropiada.
- La gran mayoría de los procesos actualmente empleados no satisfacen las expectativas del cliente interno.
- No existe una planificación para la Administración de Recursos Humanos.
- La Administración de Recursos Humanos en el ITSA no esta estructurada en función de procesos claros y definidos.
- La metodología de evaluación no es aceptada por la mayoría del personal y además manifiestan que no existe capacitación y desarrollo en función de los resultados de las evaluaciones realizadas.
- El ámbito de la Administración de Recursos Humanos es un campo muy amplio y requiere del concurso de personal capacitado y/o especializado.

5.2. Recomendaciones:

- Implementar en la Sección de Recursos Humanos la Administración de acuerdo al presente manual.
- La Sección de RR.HH. del ITSA, debe acogerse a los nuevos paradigmas de la educación por competencias, a fin de eliminar las prácticas administrativas caducas.
- La ejecución de cada uno de los procesos, deben realizarse en forma permanente y concatenada, a fin de que se cumplan con éxito los objetivos deseados.
- Es necesario aplicar la planeación y organización en la estructuración de órganos y cargos de la empresa, tomando en consideración cada uno de los procesos y subprocesos que lo constituyen.
- Desarrollar un Plan de Capacitación del Talento Humano, en todas las áreas, especialmente de quienes se encuentren directamente involucrados con la Administración de los RR.HH.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Idalberto Chiavenato, Colección McGraw Hill, (2003),
Gestión del Talento Humano, Sexta Edición, Impreso en México.
- ❖ Idalberto Chiavenato, Editorial McGraw-Hill Interamericana (1994)
Recursos Humanos, Tercera Edición
- ❖ Gary Desler, y Leonardo Soria Alvear, Editorial Prentice Hall, (1994)
Administración de Personal, Primera Edición, Impreso en Talleres Gráficos de la
Escuela Politécnica del Ejército.
- ❖ Seminario Taller de Gestión del Talento Humano “CENCAL”, Dr. Carlos Mejía
Montenegro. Latacunga.
- ❖ www.monografias.com Administración por Competencias.htm Libros de Martha
Alles.
- ❖ www.lagestiondeltalentohumanoporcompetencias.htm “Organización Internacional del
Trabajo”.
- ❖ Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, Colección McGraw – Hill, (1997),
Gestión de Recursos Humanos, Cuarta Edición, Impreso en México.
- ❖ www.gestiopolis.com Ltda. Gestión por Competencias.htm.
- ❖ www.monografias.com Administración por Procesos en SOS-Monografias_com.htm.
(perses_1yahoo.com)
- ❖ La Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes de Evaristo Martín Fernández.
- ❖ Manual de Gestión del Talento Humano. De la Universidad de Loja.
- ❖ R. Wandey Mondy, Roberth M. Noe, Editorial Prentice May, (1997),
Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición.