

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICA

TRABAJO DE TITULACIÓN

“EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR METALMECÁNICO Y SU PROPUESTA DE MEJORA”

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título de:

Magíster en Gestión del Talento Humano

AUTORAS:

Jessica Cristina Rodríguez Ramos

María de los Ángeles Ortega Gaona

Guayaquil- Ecuador

2016

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi familia en especial a mi madre por su incondicional apoyo y fortaleza en cada etapa de mi vida.

Jessica Cristina Rodríguez Ramos.

DEDICATORIA

A Jehová, por darme las fuerzas y sabiduría en la realización del proyecto y a mi Esposo por empujarme a seguir superándome, GRACIAS por tu apoyo incondicional.

María de los Ángeles Ortega Gaona

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecemos a DIOS; a nuestras familias por su apoyo y a la ESPOL por abrirnos nuevos caminos en nuestras vida profesional.

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

M.Sc. Holger Barriga
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

M.Sc. Paúl Cajías
DIRECTOR DE TESIS

M.Sc. Horacio Villacís
REVISOR DE CONTENIDO

Dr. José De La Gasca
REVISOR DE FORMATO

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

JESSICA CRISTINA RODRÍGUEZ RAMOS

MA. DE LOS ÁNGELES ORTEGA GAONA

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	IV
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	III
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	V
DECLARACIÓN EXPRESA	VI
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCIÓN	XVI
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA.....	1
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.2.1 Antecedentes.....	1
1.2.2 Misión.....	3
1.2.3 Visión	3
1.2.4 Política de Calidad.....	3
1.2.4.1 Política de Seguridad y Salud	4
1.2.5 Organigrama	5
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.4 OBJETIVOS GENERALES	6
1.4.1 Objetivos Específicos	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.6 MARCO TEÓRICO	9
1.6.1 Sector Metalmecánico	9
1.6.1.1 Diferencia entre Hierro y Acero.....	10
1.6.2 El Sector Metalmecánico en Ecuador.....	10

1.6.3 Comercio Exterior del Sector Metalmecánico en el país	12
1.7 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	15
1.7.1 Procesos de la Selección.....	15
1.8 SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	16
1.9 DESEMPEÑO DEL ROL	16
1.10DEFINICIÓN DEL CARGO	17
1.10.1 Diseño del cargo	17
1.10.2 Modelos de diseño de los cargos	17
1.11ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL	18
1.11.1 Entrenamiento.....	19
1.11.2 Ciclo de Entrenamiento	19
1.12DESARROLLO ORGANIZACIONAL	19
1.13CONCEPTUALIZACION DEL FODA	20
1.13.1 Origen	20
1.13.2 FODA como Herramienta de Planeación Estratégica	20
1.13.3 Análisis del Entorno	21
1.13.4 Componentes de un Análisis FODA	21
1.13.4.1 Análisis Interno	22
1.13.4.2 Análisis Externo	22
1.14 PERSPECTIVA TEÓRICA	24
1.15 HIPÓTESIS	24
1.16 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES	25
1.16.1 Variable Dependiente	25
1.16.2 Variable Independiente.....	25
1.17INDICADORES DE LAS VARIABLES	25
1.17.1 Indicadores de la Variable Dependiente.....	25

1.17.2 Indicadores de la Variable Independiente	25
CAPÍTULO II: MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.1 NIVEL DE ESTUDIO	26
2.1.1 Tipos de Estudio	26
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.3 MÉTODO.....	27
2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	27
2.4.1 Encuesta.....	27
2.5 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	28
2.6 FODA SITUACIONAL	29
2.7 MANUAL DE FUNCIONES.....	33
2.8 PROCESO DE SELECCIÓN.....	35
2.9 PLAN DE CAPACITACIÓN	37
2.10 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	39
CAPÍTULO III: SITUACIÓN ECONÓMICA DE FT.....	41
3.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ.....	41
3.1.1 Capital de Trabajo Neto.....	41
3.1.2 Razón Circulante	42
3.2 ANÁLISIS DE DEUDA	42
3.2.1 Razón de Deuda.....	42
3.2.2 Período Promedio de Cobro	43
3.3 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.....	43
3.3.1 Margen de Utilidad Bruta.....	43
3.4 INGRESOS POR VENTAS.....	44
CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	46
4.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	46

4.2 DESARROLLO DE LAS ETAPAS	48
4.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE SELECCIÓN	48
4.3.1 Sistema de Gestión para el Proceso de Selección por Competencia	48
4.3.1.1 Etapa I: Selección del Personal	49
4.4 PLAN DE ENTRENAMIENTO, INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN.....	58
4.4.1 Etapa II: Inducción e Integración del Personal.....	58
4.5 DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN.....	61
4.5.1 Etapa III: Capacitación del Personal	61
4.6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
4.6.1 FODA: Selección Propuesta de Mejora.....	72
4.6.2 FODA: Capacitación Propuesta de Mejora	74
4.7 ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS PUESTOS CRÍTICOS.....	77
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	81

RESUMEN

El presente Proyecto tiene como objetivo analizar los factores y las técnicas que se practican en la selección y capacitación específicamente en el área operativa de FERRO TORRE S.A (FT), empresa dedicada al sector industrial metalmecánico. Esta investigación permitirá a la empresa evaluar las herramientas utilizadas en los subsistemas mencionados anteriormente para identificar las falencias en el método empleado y proponer mejoras en su modelo de gestión de talento humano actual; con el propósito de ayudar a mejorar la selección del personal del área operativa y técnica, la cual es una de las áreas más representativas en el giro del negocio de la compañía.

La herramienta fundamental para la evaluación de este proyecto es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) dado que permite tener un diagnostico situacional actual y así mismo permitirá generar un diagnostico global en la propuesta de mejora.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Industria Ferro Torre S.A.	3
Figura 1.2 - Estructura Jerárquica de Ferro Torre S.A.....	5
Figura 1.3 - Flujograma del planteamiento del problema	6
Figura 1.4 - Empleados de FT	8
Figura 1.5 - Industria metalmeccánica	9
Figura 1.6 - Porcentaje de exportaciones a nivel mundial	14
Figura 1.7 - Porcentaje de importaciones a nivel mundial	14
Figura 1.8 - Análisis FODA	24
Figura 2.1 - Análisis situacional de la empresa.....	29
Figura 4.1 - Flujograma de los Subsistemas mejorados	47
Figura 4.2 - Maquinaria Propuesta	62
Figura 4.3 - Ausentismo	79
Figura 4.4 - Incidencias del Ausentismo	79
Figura 4.5 - Desvinculación por cargo	80

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 - Estructura Arancelaria y Descripción del Producto en el Ecuador ..	12
Cuadro 1.2 - Importaciones de productos del sector metalmecánico.....	13
Cuadro 1.3 - Componentes FODA	21
Cuadro 2.1- FODA subsistema de selección.....	30
Cuadro 2.2 - FODA subsistema de capacitación.....	32
Cuadro 2.3 - Manual de Funciones del cargo Operador de máquina	34
Cuadro 2.4 -Hoja del Procedimiento de Selección.....	35
Cuadro 2.5 - Flujograma proceso de Selección.....	36
Cuadro 2.6 - Hoja del Procedimiento de Capacitación	38
Cuadro 2.7 - Flujograma Proceso de Capacitación	39
Cuadro 4.1 - Modelo de Entrevista por Competencia	51
Cuadro 4.2 - Manual de funciones por competencias	53
Cuadro 4.3 - Evaluación inicial para el área de torno	55
Cuadro 4.4 -Registro de calificación en área técnica	56
Cuadro 4.5 - Hoja de Referencias Laborales.....	57
Cuadro 4.6 - Registro de inducción.....	59
Cuadro 4.7 - Evaluación de desempeño de instructor	60
Cuadro 4.8 - Programa de Capacitación de la Competencia.....	65
Cuadro 4.9 - Programas de Capacitación Propuestos.....	69
Cuadro 4.10 - Formato de Evaluación del Programa Propuesto	71
Cuadro 4.11 - Matriz FODA de Selección	74
Cuadro 4.12 - Matriz FODA de Capacitación.....	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 - Capital de Trabajo.....	41
Tabla 3.2 - Razón Circulante.....	42
Tabla 3.3 - Endeudamiento	42
Tabla 3.4 - Período Promedio de Cobro.....	43
Tabla 3.5 - Margen de Utilidad	43
Tabla 3.6 - Ventas FT 2015.....	45
Tabla 4.1 - Costo de maquinarias.....	63
Tabla 4.2 - Inversión de Capacitación por persona.....	66
Tabla 4.3 - Desperdicio	68

ABREVIATURAS

FODA	Fortalezas, Oportunidades, Amenazas, Debilidades
FT	Ferro Torre S.A
DO	Desarrollo Organizacional

INTRODUCCIÓN

El sector metalmecánico implica procesos complejos debido a que se emplean un conjunto de diversas acciones como fabricación, cortes, alisados y maquila; procesos que son básicamente realizados con maquinarias las cuales deben de ser operadas por un personal técnico adecuado. Comprende una amplia variedad de productos desde las más sencillas herramientas utilizadas en el hogar hasta los más grandes artefactos utilizados para la fabricación y construcción de maquinarias. Este tipo de industria es básica y una de las más importantes en los países industrializados.

En los últimos cuatro años en el país, Ecuador, esta Industria ha ido evolucionando y se encuentra en un proceso de desarrollo; gracias a esto se ha venido generando varias plazas de empleos debido a que el sector ha sido reconocido como un sector primario para la economía del país. Por esta misma razón, Ecuador se ha dado a conocer exteriormente como uno de los países exportadores por la calidad de sus productos del sector mencionado.

Entre las principales empresas ecuatorianas dedicadas a este sector se encuentra la Empresa objeto de este estudio, dedicada a la fabricación de tuberías.

En la actualidad existe una ralentización en la industria ocasionado por la disminución en la demanda de productos metalmecánico utilizados en la construcción y en sector petrolero que son los mayores demandantes del sector. El Producto Interno Bruto (PIB) decreció en comparación con los años anteriores. Pero se estima que, dada la relación directa que tiene el sector con los grandes proyectos que desarrollan los gobiernos se proyecta a que esta Industria siga en expansión.

El objeto de este proyecto de investigación es conocer la industria metalmecánico evaluar los procedimientos y procesos utilizados de este modo averiguar las falencias en la selección del área operativa y aplicar una correcta capacitación y así presentar una propuesta de mejora que evite la alta rotación en el área operativa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA

Evaluar los subsistemas de selección y capacitación debido a que los indicadores de gestión de recursos humanos en el área operativa en cuanto a rotación y ausentismo muestran variabilidad. Es indispensable encontrar las falencias que existen en los procesos utilizados actualmente y corregir el mayor número de errores que se están empleando y que están llevando a una mala adquisición en el personal; de esta manera plantear un proceso mejorado y acorde al giro del negocio.

Esto permitirá a la Compañía realizar sus procesos productivos y operacionales eficientemente, con una excelente mano de obra y directrices claras.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.2.1 ANTECEDENTES

FERRO TORRE S.A. fue fundado el 2 de junio de 1972 por el Sr. Antonio Ferro Torre en Quito, con el objeto de comercializar materiales para la construcción. Principalmente productos de acero como la perfiles doblada y tubería que se producían en una fábrica de Acero de Guayaquil, de la cual eran distribuidores exclusivos para la ciudad. La oficina se abre en la Av. 10 de agosto y Las Casas, la misma que se movería a la Mariana de Jesús en 1975. De acuerdo a otras necesidades detectadas en el mercado local de aquel entonces, FERRO TORRE S.A. inicia un proceso expansivo importando otros productos de acero, de los que destacaron: planchas frías, galvanizadas y calientes, como también varilla corrugada entre otras líneas de distribución nacional. Entrada la década de los noventa, se adquieren los terrenos para las nuevas bodegas en la Av. Eloy Alfaro, para esa época la compañía se convierte en la principal importadora de varilla del país desde SIDOR, Venezuela, con distribución a nivel nacional que se consolida hasta el

año 2007, último año que se importó varilla. Finalmente oficinas y bodegas se unifican en Eloy Alfaro en el año 2005.

En el año 2000 se abre la sucursal en el centro de Guayaquil, desde donde se concentraba la logística de la compañía para despachos a todo el país. Por el crecimiento de la ciudad y restricciones en la movilización de carga, se buscó como alternativa operativamente más ágil, moverse a las nuevas instalaciones ubicadas en la Vía a Daule km 14 ½, donde se inicia la construcción de la Planta industrial incorporando equipos para la fabricación de perfilería, corte de planchas y flejes.

Desde el 2007 hasta la fecha la compañía ha ido intensificando la inversión en procesos productivos, incorporando equipos para la conformación en frío de acero. En 2008 se proyecta y decide la compra de un equipo para producir tubería, el mismo que se termina de instalar en el 2010, complementando la gama de productos que tiene la compañía.

En el 2010 la compañía inicio con la implementación de ISO 9001:2008 con la cual se crearon varios formatos, procedimientos, manuales que ayudarían a la organización, entrega de información y convertirse una empresa familiar a una empresa mediana en el sector industrial.

Desde el 2012 hasta la fecha se ha trabajado en la implementación y puesta en marcha del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional con el fin de mejorar las condiciones de seguridad y salud de los colaboradores y cumplir con la legislación vigente.

En 2014 se realiza la adquisición de 4 hectáreas en Petrillo en el km 23,5 de la vía a Daule, que será próximamente la principal planta y contara con 10 galpones destinados para la producción y logística.

Figura 1.1- Industria Ferro Torre S.A.



Fuente: FerroTorres S.A

1.2.2 MISIÓN

Procesar y comercializar productos de acero para la industria y construcción, con estricto apego a las normas de calidad y ambientales, generando valor para sus accionistas, trabajadores y clientes.

1.2.3 VISIÓN

Ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de productos de acero para satisfacer las exigencias de nuestros clientes, siendo reconocida por la calidad de sus productos, servicios y excelencia de sus colaboradores.

1.2.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Ferro Torre S.A. fabrica y comercializa productos de acero, siguiendo los estándares de calidad de la norma ISO 9001:2008, mejorando continuamente sus procesos, manteniendo una constante capacitación con su personal y formando sólidos vínculos con sus proveedores para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes.

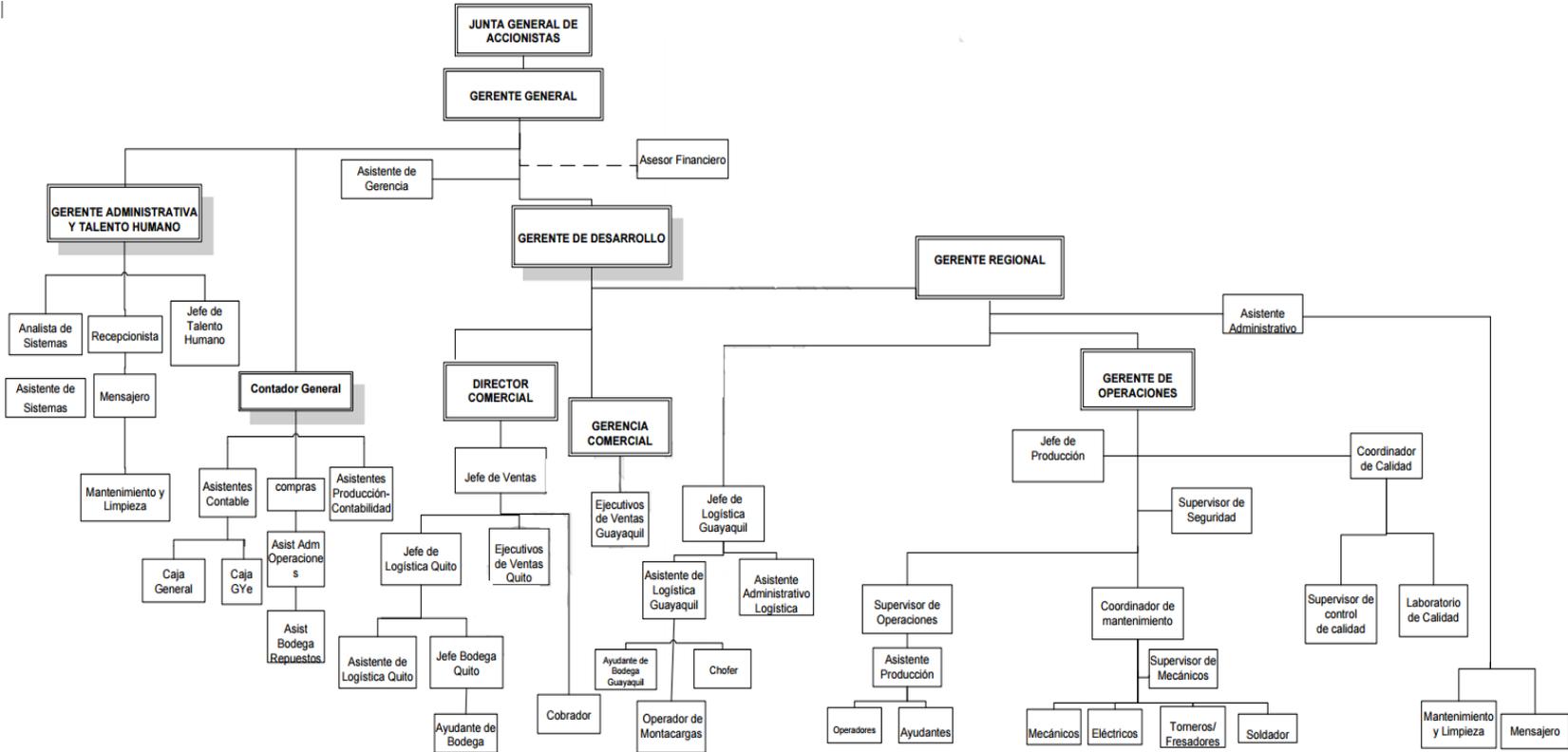
1.2.4.1 POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD

FERRO TORRE S.A. es una empresa metalmecánica que busca mantener su liderazgo en la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, para lo cual considera la prevención como un valor dentro de sus actividades. Para ello se ha establecido compromisos que son promovidos desde la dirección de la empresa e involucran a todos sus trabajadores y son trasladados a sus contratistas, visitantes y proveedores, compromisos tales como:

- Cumplimiento de la legislación nacional vigente aplicable al sector, y de los estándares como organización.
- Estimular la innovación y mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos en un marco de mejora continua.
- Cumplir con los principios de responsabilidad social establecidos para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.
- Vigilar que las operaciones sean seguras para los trabajadores, contratistas, vecinos clientes y el medio ambiente, bajo el postulado de -No hay trabajo tan urgente que no sea hecho con seguridad.
- Mantener programas de capacitación y entrenamiento que propicien el desarrollo personal profesional de los trabajadores.
- Asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de esta política.

1.2.5 ORGANIGRAMA

Figura 1.2 - Estructura Jerárquica de Ferro Torre S.A.



Fuente: Recursos Humanos de FT

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Figura 1.3 - Flujograma del planteamiento del problema



Fuente: La Autoras

El problema principal de la empresa es la alta rotación en el área operativa, con mayor frecuencia en el cargo de ayudante de máquinas; este cargo corresponde al primer eslabón de la compañía, es un cargo operativo y técnico que tiene mucha versatilidad y crecimiento posterior en lo profesional. Por ello se debe tener claramente especificados las funciones de este y todos los puestos técnicos para la correcta selección y posterior contratación. Así mismo, es indispensable tener identificados los puestos críticos en la organización ya que estos no se encuentran definidos por manual de funciones y competencias, ello deriva a un problema mayor que ocasionan pérdidas de tiempo en la producción, personal no entrenado a tiempo dentro de su período de prueba; generando gastos en contratación, demoras de la producción y frecuentemente accidentes personales dentro de la jornada laboral.

1.4 OBJETIVOS GENERALES

Plantear una propuesta de mejora del actual modelo de gestión de los subsistemas de selección y capacitación en el sector metalmecánico, que identifique las necesidades técnicas con relación al reclutamiento del personal operativo.

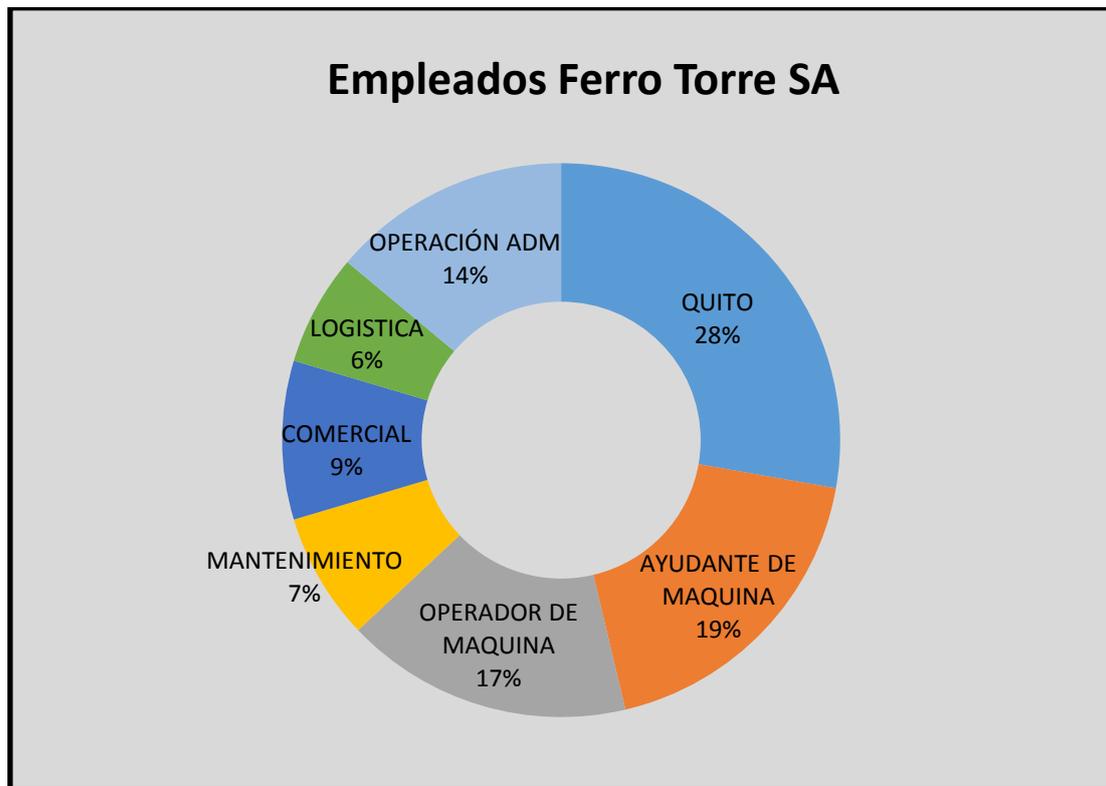
1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el actual modelo de gestión de Talento Humano e identificar los errores y las falencias.
- Identificar los puestos con mayor rotación y/o críticos, y reducir las brechas para captar el talento humano adecuado
- Proponer un plan de mejora para la efectividad en el proceso de entrenamiento y desarrollo.
- Análisis de impacto económico en la propuesta de mejora.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El personal de la empresa, se encuentra distribuido principalmente entre Guayaquil y Quito, a nivel general el total de trabajadores en la Compañía es de 108 empleados distribuidos entre obreros y personal administrativo, de los cuales 78 pertenecen a Guayaquil y 30 son de la ciudad de Quito (entre administrativos y logística), entre operadores, ayudantes, logística y personal de mantenimiento representan aproximadamente el 50% de la empresa.

Figura 1. 4 - Empleados de FT



Fuente: La Autoras

Los procesos actuales de la Compañía no han conseguido tener un impacto totalmente satisfactorio en cuanto a contrataciones debido a que los perfiles no se encuentran bien diseñados y esto provoca una deficiencia en el proceso de selección y contratación y en lo posterior la capacitación tampoco es la adecuada. Con esta investigación se pretende señalar la factibilidad de tener los perfiles técnicos especificados correspondiente al área operativa. Con esto se pretende realizar una adecuada selección de personal y no seguir incurriendo en costos y tiempo innecesarios en tener personal que no suma a la productividad de la empresa.

Por lo tanto, hay una justificación de carácter práctico para el apoyo en la parte operativa debido a que se trata de reducir el impacto económico que involucra la alta rotación de puestos posiblemente críticos. De este modo es necesario establecer las causas de rotación en las áreas operativas para así identificar las posibles estrategias de mejoras.

1.6 MARCO TEÓRICO

1.6.1 SECTOR METALMECÁNICO

La metalmecánica, estudia todo lo relacionado con la industria metálica; su insumo básico es el metal. El profesional de esta industria es capaz de ejecutar tareas productivas de instalación y mantenimiento de estructuras y artefactos metálicos, debido a procesos que se llevan a cabo de acuerdo a normas técnicas de calidad.

Figura 1.5 - Industria metalmecánica



Fuente: www.ecuadortimes.net

La industria metalmecánica está involucrada en los sectores más importantes para la economía de un país, requiere un personal técnico especializado en herrería, mecánica, soldadura, electricistas, técnicos industriales y otras ramas relacionadas; por lo que el personal operativo (quienes son los que están involucrados principalmente en este sector) son los que mayormente definen el crecimiento y la producción de una industria.

La importancia de este sector en la economía es que produce materiales claves para el desarrollo de un país. Los productos de metalmecánica se encuentran en todos los ámbitos de la sociedad, en la salud, educación, deporte, entre otros.

Entre los sectores principales que se abastecen del metalmecánico son:

- La minería;
- La Agroindustria;

- La construcción;
- La petrolera;
- La energética

La industria metalmecánica se destaca por su potencial integrador, el cual permite una interacción directa con diferentes sectores, como los mencionados anteriormente.

En Ecuador y en el mundo moderno, el 90% de lo que se encuentra alrededor está construido sobre bases de hierro como por ejemplo aviones, barcos, carros, etc., hechas de acero.

Entre los países de América Latina más importante de este sector tenemos a: México, Brasil y Chile. Y entre los principales países desarrollados del mundo se encuentra: Estados Unidos, Japón, Alemania, China, España entre otros. ((Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones), 2013)

1.6.1.1 DIFERENCIA ENTRE HIERRO Y ACERO

El hierro, se puede encontrar en cualquier parte del planeta, es el ingrediente principal del acero. Luego de su extracción y después de varios procesos es llevado a altas temperaturas para finalmente elaborar el acero. Por lo tanto los productos de acero son aquellos que de acuerdo a sus determinados procesos permite obtener como producto final barras, perfiles, barras, entre otros cuyo uso más común están en el ámbito de las edificaciones.

1.6.2 EL SECTOR METALMECÁNICO EN ECUADOR

El sector metalmecánico juega un papel importante dentro de la sociedad Ecuatoriana; se puede indicar que “este sector es un pilar fundamental en el desarrollo de proyectos estratégicos y gran generador de empleo ya que necesita de operarios, mecánicos, técnicos, soldadores, electricistas, torneros e ingenieros en su cadena productiva.” ((Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones), 2013)

Dentro de las principales empresas dedicadas a este sector se encuentra la Industria Ferro Torre, objeto del proyecto, y entre las empresas dedicadas a procesar metal es decir industrias relacionadas (competencia) tenemos a las siguientes, por producto fabricado:

- Laminados: ADELCA, ANDEC, NOVACERO, TALME.
- Tubería: IPAC, NOVACERO, CONDUIT, TUGALT, DIPAC, **FERRO TORRE**
- Perfiles: IPAC, NOVACERO, DIPAC, KUBIEC, **FERRO TORRE**.
- Cubiertas: ROOFTEC, KUBIEC, DIPAC, TUGALT, NOVACERO.
- Trefilados: IDEAL ALAMBREC, ADELCA, TREFILEC.

Dentro de los productos ecuatorianos más destacados en el sector metalmecánico tenemos:

- Cubiertas metálicas,
- Tuberías
- Perfiles estructurales y laminados,
- Invernaderos viales,
- Sistemas metálicos,
- Varillas de construcción alcantarillas,
- Línea blanca,

Entre la larga gama de productos que se ha desarrollado a lo largo de los años encontramos desde lo más simple como herramientas manuales hasta las maquinarias más pesadas elaboradas para diseñar productos cada vez más complejos. Por esto el sector metalmecánico ha sido reconocido como un sector prioritario para el país debido a la influencia que tiene sobre muchas áreas productivas e industriales que ayudan al crecimiento de la economía.

1.6.3 COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR METALMECÁNICO EN EL PAÍS

Para objeto de este estudio sectorial, se toma en cuenta los productos comprendidos entre los capítulos 72 y 85 del cuadro 1.1, es decir del arancel de importaciones basados en la nomenclatura arancelaria común de los países de la comunidad andina.

Cuadro 1.1 - Estructura Arancelaria y Descripción del Producto en el Ecuador

<u>CAPÍTULOS DEL SECTOR METALMECÁNICA</u>	
CLASIFICACIÓN SEGUN NOMENCLATURA ARANCELARIA DE LA COMUNIDAD ANDINA	
<i>CAPÍTULOS</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
72	Fundición , hierro y acero
73	Manufacturas de fundición, hierro y acero
74	Cobre y sus manufacturas
75	Níquel y sus manufacturas
76	Aluminio y sus manufacturas
78	Plomo y sus manufacturas
79	Cinc y sus manufacturas
80	Estaño y sus manufacturas
81	Los demás metales comunes: cermets; manufacturas de estas materias
82	Herramientas y útiles, artículos de cuchillería y cubiertos de mesa, de metal común; partes de estos artículos de metal común
83	Manufacturas diversas de metal común
84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos
85	Máquinas, aparatos y material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones Extranjeras, Pro Ecuador, BCE

La Comunidad Andina de Naciones, CAN, fue creado con el fin que los países miembros se apoyen entre si y se proporcionen condiciones de equidad y cooperación tanto económica como social. (Fedimetal, 2013)

En el cuadro a continuación se entiende que la CAN juega un papel importante para el país en el sector metalmeccánico.

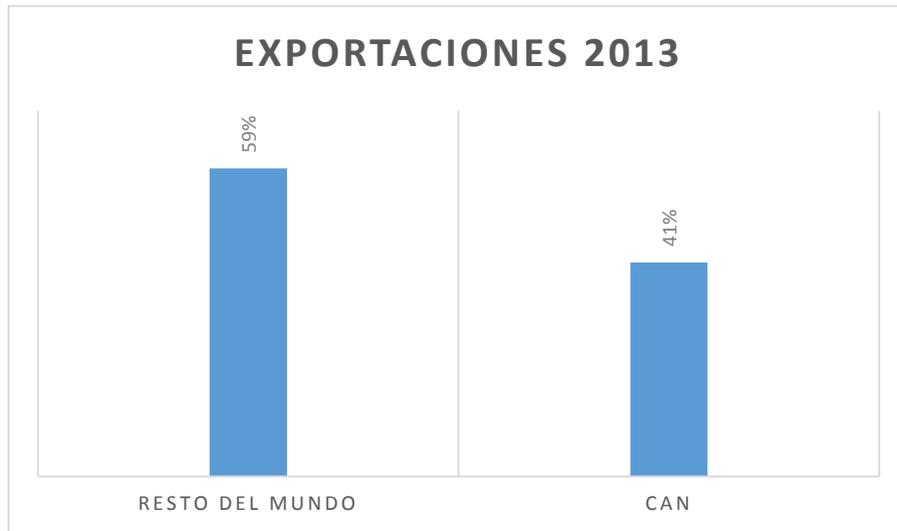
Cuadro 1.2 - Importaciones de productos del sector metalmeccánico

CAPÍTULO	PAÍS	2010	2011	2012	2013
		%	%	%	%
72	<i>Bolivia</i>	0	-	-	0
	<i>Colombia</i>	11,3	14,7	21,4	22,1
	<i>Perú</i>	19,3	24,8	8,3	5
73	<i>Bolivia</i>	0,5	1,6	1,3	1,5
	<i>Colombia</i>	23,9	28,9	22,3	21,2
	<i>Perú</i>	31,6	25,8	23,1	24,2
84	<i>Bolivia</i>	0,7	0,5	0,7	1,6
	<i>Colombia</i>	14,2	15,9	12,6	22
	<i>Perú</i>	17,3	22,7	11,9	30,2

Fuente: Revista Construmetal, por Fedimetal

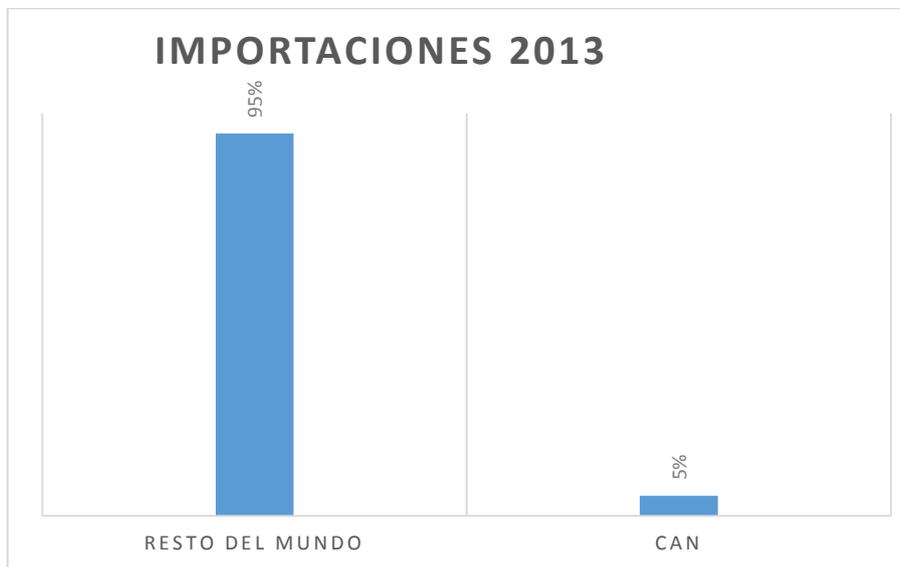
En el cuadro 1.2 se puede evaluar los porcentajes obtenidos en el período del 2010 al 2013 con relación a productos del sector de estudio. Se puede apreciar que de los países miembros de la CAN es Bolivia el que juega un papel de menor intensidad que el resto de los países, sin embargo Colombia y Perú figuran como principales socios comerciales. Para obtener un criterio más amplio de la importancia de los países de la CAN con relación al sector metalmeccánico en el país, se presenta un gráfico en porcentaje de participación que la CAN representa con el resto del mundo. Donde se puede apreciar que en la Balanza Comercial del país la CAN es un mercado con un alto potencial de crecimiento, a diferencia del porcentaje de importaciones que necesitamos de ellos. Por lo tanto, se puede indicar que la CAN es representativa para Ecuador en el sector metalmeccánico en cuanto a exportaciones e importaciones.

Figura 1.6 - Porcentaje de exportaciones a nivel mundial



Fuente: Revista Construmetal, por Fedimetal

Figura 1.7 - Porcentaje de importaciones a nivel mundial



Fuente: Revista Construmetal, por Fedimetal

1.7 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso:

- **El reclutamiento** tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.
- **La selección** tiene como objetivo específico escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Estos subsistemas buscan solucionar dos problemas: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea una vez aprendida. La selección es básicamente como un proceso de comparación y decisión, donde, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí. (Chiavenato, 1999)

1.7.1 PROCESOS DE LA SELECCIÓN

- A) **La selección como proceso de comparación:** Entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.
- B) **La selección como un proceso de decisión:** quien decide será siempre la organización de acuerdo a los siguientes modelos de comportamiento:
- **Modelo de colocación:** hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado tiene 100% de ventaja en la contratación.

- **Modelo de selección:** hay varios candidatos para cubrir una vacante que pueden ser aceptados o rechazados durante el proceso.
- **Modelo de clasificación:** cuando hay varias vacantes y se comparan las características de cada candidato con los requisitos que el cargo exige. Si se rechaza al candidato en determinada vacante, el mismo puede pasar a concursar en las demás vacantes hasta que estos se agoten.

Una vez que el candidato ha sido ubicado y contratado la organización define y establece las reglas para alinear el desempeño del empleado con la empresa.

1.8 SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa.

En general, lo que se requiere aprender mediante la socialización empresarial es:

- 1- Los objetivos;
- 2- Los medios elegidos para lograr los objetivos;
- 3- Las responsabilidades del cargo;
- 4- Los modelos de comportamiento para el buen desempeño;
- 5- El conjunto de reglas o principios de la identidad e integridad de la empresa.

1.9 DESEMPEÑO DEL ROL

Toda función a desempeñar conlleva acuerdos y discrepancias, todo dependerá de la adaptación del empleado, en este proceso pueden ocurrir cuatro discrepancias:

- 1- Discrepancia de la expectativa: diferencia existente entre la expectativa de la función transmitida por el jefe, y la función percibida por el empleado, de acuerdo con su interpretación.
- 2- Discrepancia con el rol: diferencia entre el rol percibido por el empleado y el comportamiento del rol que consigue desempeñar.

- 3- Retroalimentación de la discrepancia: es la divergencia entre la manera como el empleado desempeña el comportamiento del rol y el comportamiento controlado por el jefe o gerente.
- 4- Discrepancia en el desempeño: diferencia entre el comportamiento controlado por el jefe y la expectativa del rol que él transmitió al empleado.

1.10 DEFINICIÓN DEL CARGO

La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas. (Chiavenato, 1999)

1.10.1 DISEÑO DEL CARGO

Se refiere al contenido, de los métodos, pasos y proceso en la ejecución técnica, administrativa del cargo a desempeñar. Diseñar un cargo implica:

- 1- Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar.
- 2- Determinar funciones (métodos y procesos de trabajo)
- 3- Definir a quien deberá informar el empleado (responsabilidad)
- 4- Si se refiere a un jefe, se debe precisar a quien deberá supervisar o dirigir (es decir definir autoridad).

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

1.10.2 MODELOS DE DISEÑO DE LOS CARGOS

Es la forma como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. Pueden encontrarse tres modelos básicos de diseño de cargos:

1) Modelo clásico o tradicional de diseño de los cargos

En este enfoque se separa el pensamiento del empleador y empleado, los cargos van definidos al hacer y no de pensar. Todo entrenamiento en este modelo

tradicional está restringido solo para la ejecución de la tarea. En este modelo el empleado no puede ejercer autodirección ni autocontrol. La remuneración está basada en el desempeño laboral.

2) Modelo humanista de las relaciones humanas

En este modelo humanista no difiere del modelo clásico, sin embargo las condiciones en estos cargos es recibir una mejor atención y consideración de acuerdo a sus necesidades. Hay mayor dialogo entre empleador y empleados, incluso en la toma de decisiones, además en promover las escalas laborales.

3) Modelo situacional o contingencia

En este modelo hay relación entre la satisfacción del empleado y la de los jefes o gerentes. Se maneja la aplicación de la capacidad creativa, de autodirección y autocontrol de los empleados de su departamento. En esta etapa es el jefe quien consulta con su personal sobre las necesidades de alcanzar objetivos grupales.

El cargo debe diseñarse para que reúna cuatro dimensiones profundas:

1- Variedad 2- Autonomía 3- Identificación con la tarea 4- Retroalimentación

Cuanto más presentes estén estas cuatro dimensiones profundas en el diseño de un cargo, mayor será la satisfacción del empleado en relación con el contenido de su tarea y, en consecuencia, mayor será su productividad. Hay tres condiciones básicas que hacen que un cargo contenga factores motivacionales o que causen satisfacción:

- 1- Que el empleado se sienta responsable por el éxito o el fracaso de su tarea;
- 2- Que el trabajo que se realiza tenga bastante significado para el empleado.
- 3- Si las dos condiciones se cumplen el empleado debe recibir compensación por su buen desempeño mediante el feedback.

1.11 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

Comprende tres 3 etapas interdependientes pero perfectamente diferenciadas:

- 1. Formación Profesional.** Prepara al hombre para ejercer una profesión

2. Perfeccionamiento o Desarrollo Profesional. Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

3. Entrenamiento. Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función dentro de una organización.

1.11.1 ENTRENAMIENTO

Se refiere a la transmisión de conocimientos laborales específicos de acuerdo a un proceso de corto plazo, usando métodos sistemáticos y coordinados para el desarrollo de habilidades.

1.11.2 CICLO DE ENTRENAMIENTO

El ciclo comprende el proceso de entrenamiento, mismo que debe contener el ingreso de información y la salida de lo aprendido. Generalmente los procesos deben repetirse constantemente para que el aprendizaje perdure.

1.12 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional (DO) estudia la organización como un sistema total y busca la eficiencia a largo plazo.

El DO correlaciona las metas de los empleados con los objetivos de la organización permitiendo que el trabajo sea estimulante y gratificante con posibilidades de desarrollo personal y profesional. En la base del DO están los aspectos de renovación, compromiso, actualización de la información, activación y renovación de las organizaciones. Los elementos esenciales en cualquier actividad de DO son los siguientes:

1. DO orientado a largo plazo.
2. Generación de esfuerzos conjuntos (empleado y organización).

1.13 CONCEPTUALIZACIÓN DEL FODA

1.13.1 ORIGEN

Los antecedentes del FODA se originan con la necesidad de averiguar porque la planificación empresarial fracasa. Esta investigación es llevada a cabo en el Instituto de Investigación de Stanford (SFI) entre 1960 a 1970 por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Robert Stewart y Birger Lie, y Albert S Humphrey, siendo este último el principal exponente de la investigación.

Esta investigación fue financiada por la Compañía Fortune 500 para averiguar que se podía hacer con este fracaso.

Pero este análisis no comienza con el nombre que actualmente la mayoría conoce; este análisis comienza con las siglas SOFT que traducido al español es SUAVE, pero Humphrey cambió la F por la W al momento de ser presentado y se quedó finalmente como SOWT conocido al español como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Pero este análisis fue presentado como una herramienta independiente en lugar de ser parte de un proceso.

1.13.2 FODA COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción.

Es una herramienta que permite a las empresas:

- Evaluar la situación actual.
- Permite implementar acciones o decisiones futuras
- Identifica las fortalezas y debilidades
- Identifica las oportunidades y amenazas.

El FODA es una técnica para el análisis de problemas en el contexto de planeación y estrategias en las organizaciones. La planeación sirve para que las personas prevengan condiciones futuras tomando decisiones presentes mediante el diseño de una estrategia. Juntas la planeación estratégica permite a la organización visualizar su futuro. Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros factores de importancia, proporcionan la base para que una empresa tome las mejores decisiones en el presente. (Porter, 1995)

Por lo que dentro del proceso de la planeación estratégica se ve involucrada una etapa de diagnóstico que incluye analizar el entorno interno y externo de la organización.

1.13.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se puede mencionar generalmente dos grandes entorno que inciden en las empresas; el entorno interno y el entorno externo de la organización.

Al mencionar análisis del entorno de una compañía uno de los modelos utilizados para este tipo de análisis es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. En este modelo se analiza la rivalidad de las empresas que actúan en este tipo de industrias el poder de negociación de clientes y proveedores. Es por esto que el FODA suele estar ligado a este tipo de modelo de Porter. Sin embargo para el objeto de estudio de este proyecto se utiliza el FODA dado que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización a partir de sus cuatro principales variables con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

1.13.4 COMPONENTES DE UN ANALISIS FODA

Cuadro 1.3 - Componentes FODA

Factores	POSITIVO (+)	NEGATIVO (-)
Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: La Autoras

Como se observa en el cuadro 1.3 las fortalezas y debilidades se refieren a los componentes que se encuentran en la organización es decir que la pueden controlar; a diferencia de las oportunidades y amenazas que son factores donde la organización no tiene control sobre estas.

1.13.4.1 ANÁLISIS INTERNO

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización.

Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

- *FORTALEZAS.*- Son los elementos o factores que están bajo el control de la organización y que tiene un alto nivel de desempeño generando ventajas o beneficios presentes con posibilidades atractivas para el futuro.
- *DEBILIDADES.*- Son los elementos o factores que representan un bajo desempeño en la organización y por lo tanto son vulnerables, denotan posibilidades poco atractivas para el futuro de la organización.

1.13.4.2 ANÁLISIS EXTERNO

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Como sugiere la palabra finita, este análisis no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en el negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y reducir al

mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales. Estos factores no son controlados por la organización dado que se encuentran fuera de ella.

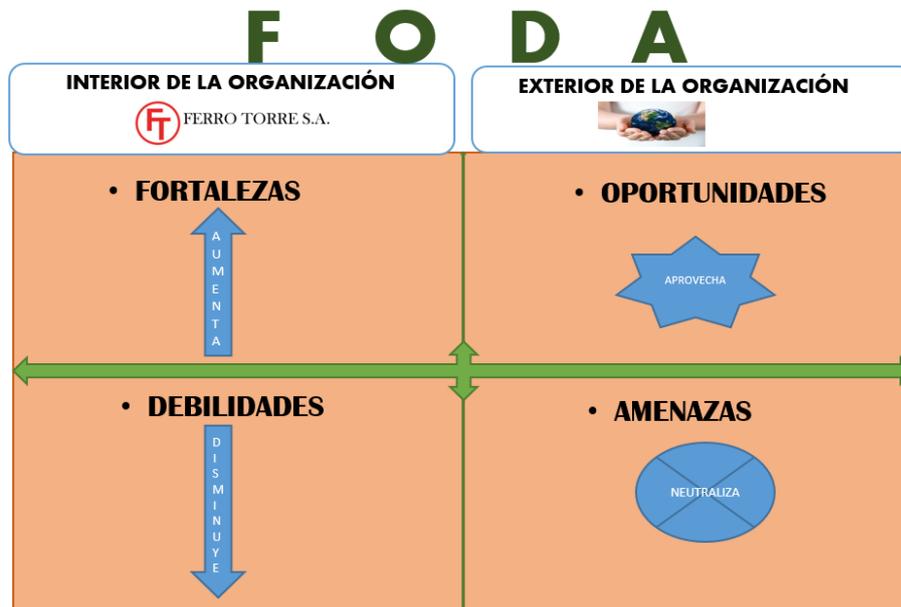
- OPORTUNIDADES.- Son circunstancias potencialmente favorables que ofrece el entorno y que deben ser detectadas para usarlas ventajosamente en la organización para alcanzar y/o superar los objetivos.
- AMENAZAS.- Al igual que las oportunidades son circunstancias del entorno pero de forma desfavorable para la organización por que ponen en riesgos los objetivos establecidos y crean un ambiente de inestabilidad.

Para las organizaciones es importante detectar en primer lugar las amenazas que son las que van a atacar de manera inmediata a las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras para idear una estrategia y/o plan para poder contrarrestarlas, así disminuir el impacto que pudieran tener sobre sus factores más vulnerables. Al tener presente cuáles son sus amenazas la organización podrá aprovechar de forma inteligente y sagaz tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Lo relevante de realizar un análisis FODA es que se puede formar diferentes matrices con sus cuatros principales factores, es decir se puede combinar fortalezas con debilidades, fortalezas con amenazas, oportunidades con fortalezas, etc.

Esta herramienta será utilizada en este proyecto dado que permite diagnosticar situaciones presentes, realizar acciones futuras, evaluar el estado actual de la misma, y presentar planteamientos en el modelo de mejora que permitirá reflexionar sobre las acciones tomadas y analizar decisiones futuras.

Figura 1.8 - Análisis FODA



Fuente: Las Autoras

1.14 PERSPECTIVA TEÓRICA

El modelo elegido para el análisis de todo el entorno de la empresa es el FODA. Este modelo es uno de los más conocidos en proyectos por su fácil interpretación.

Una vez explicado el problema que se suscita en el área operativa de Ferro Torre SA, se elige el modelo de análisis que permite evaluar las falencias y necesidades actuales y futuras de la Industria.

1.15 HIPÓTESIS

Mediante la elaboración de una propuesta de mejora que permita reducir la rotación del personal en el área técnica de la empresa Ferro Torre, se conseguirá no solo mejorar el funcionamiento operativo, los riesgos laborales sino también mejorar la productividad de la Empresa reduciendo los costos en contrataciones. ¿Existe una relación con la mala selección de personal operativo y los índices de baja productividad?

1.16 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES

1.16.1 VARIABLE DEPENDIENTE

- Aumento de puestos críticos técnicos

1.16.2 VARIABLE INDEPENDIENTE

- Factores de la cadena productiva del sector metalmecánico

1.17 INDICADORES DE LAS VARIABLES

1.17.1 INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

- La innovación de tecnología dentro de las empresas del sector metalmecánico
- Nivel de capacitación y motivación a los empleados

1.17.2 INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

- Mejoras continuas en el proceso de producción

CAPÍTULO II

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 NIVEL DE ESTUDIO

El presente trabajo se categorizará según su estudio de investigación en uno exploratorio-descriptivo; esto debido a:

* Exploratorio: La gran cantidad de información recaudada, para entender aún más la industria del sector metalmeccánico y determinar las variables y factores inmersa en este sector.

* Descriptiva: Porque a través de la exploración se determina una situación y/o procesos que permite conocer las variables y características del estudio.

2.1.1 TIPOS DE ESTUDIO

Es de tipo de investigación exploratorio-descriptivo, dado que fuente de principal de información ha sido tomada de la propia Industria, y así poder estudiar cómo influyen los fenómenos sociales, técnicos, psicológicos, culturales, etc, hasta llegar a los factores ideales que configuran la gestión de talento humano. El problema se ha identificado directamente del objeto del estudio, se ha aplicado lo que son encuestas validadas e información estadística.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología a realizar para la evaluación y desarrollo del proceso se basara en la recopilación de información mediante encuestas y base de datos con la que cuenta la compañía.

Los diseños de investigación a utilizar serán:

Diseño de Investigación (Descriptivo).

- a) Analizar las ventajas y desventajas del modelo actual de selección y capacitación
- b) Recolectar información de los perfiles con mayor rotación e identificar las causas.

Diseño de Investigación de Campo (Cuantitativo).

- a) Realizar un presupuesto y comparar de forma cuantitativa el planteamiento del nuevo modelo.
- b) Determinar el tiempo de optimización del método de gestión

2.3 MÉTODO

Se utilizara el método Inductivo Deductivo partiendo desde la identificación del problema, se observa lo que está sucediendo para luego proceder a una aplicación hasta el desarrollo o construcción de un plan estratégico para su mejora, mediante la utilización de métodos específicos.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para objeto de este estudio se ha identificado a los empleados de la Compañía Ferro Torre como la población a ser estudiada; una vez identificados se ha segregado para tomar una muestra del área más crítica y de donde proviene el problema principal, el área técnica.

2.4.1 ENCUESTA

En el presente proyecto se utilizó una encuesta como herramienta para evaluar cómo se encuentra el clima laboral dentro de la Compañía, ya que es importante conocer la satisfacción y opiniones del trabajador dentro de la empresa.

La encuesta fue validada por la empresa Processum. Con relación a los datos arrojados, (Ver Anexo 1), el ambiente interno de la Empresa se encuentra en un rango satisfactorio. Según la empresa Evaluadora indica que : la información de las encuestas da como resultados que la comunicación entre los trabajadores con sus jefes inmediatos y con los compañeros de trabajo representan un 85% entre muy satisfecho y satisfecho, y que alrededor del 34% de los encuestados desconoce la estrategia utilizada en Ferro Torre (FT), pudiendo ser una problemática ya que una empresa no puede salir adelante si sus trabajadores no conocen los planes que la entidad tiene para cumplir con sus objetivos.

Dentro de la encuesta se encuentran dos preguntas básicas para el objeto del presente proyecto, la pregunta #1 y #5.

- Los resultados arrojaron en la 1ra pregunta que los trabajadores están satisfechos con el proceso de reclutamiento, ya que solo el 13% se manifestó entre poco satisfecho e insatisfechos.
- En la pregunta # 5 el 77% señala que está de acuerdo que existen buenas oportunidades de capacitación y superación en FT, mientras que el 20 % plantea lo contrario.

Si bien es cierto los resultados reflejados son satisfactorio, cabe enfatizar que la muestra tomada solo fue de 30 personas de un total de # 108 personas en la Industria y sin embargo se manifiesta un pequeño porcentaje de desacuerdo.

2.5 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

FERRO TORRE S.A. se asegura de que el personal que realiza trabajos que afectan directamente a la conformidad con los requisitos del producto:

- Sea competente a través de actividades de formación
- Realiza una evaluación anual del desempeño del personal a través del formato GTH-FOR-003 Evaluación del desempeño del personal, que sirve como base para el desarrollo del plan de capacitaciones que realiza la Gerencia

Administrativa y de Talento Humano y/o Jefe de Talento Humano para futuras decisiones administrativas.

El personal que obtuviere la calificación regular o mala en la evaluación del desempeño, se realizará un plan de trabajo por 6 meses, el cual será medido de forma mensual por el Jefe de Área y reportado a Talento Humano para tomar las acciones respectivas de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo.

Figura 2.1 - Análisis situacional de la empresa



Fuente: La Autoras

2.6 FODA SITUACIONAL

A continuación se muestra el FODA actual de la compañía en cuanto a los sistemas de selección y capacitación.

La Empresa FT mantiene buenas políticas y procesos en su estructura en general, sin embargo como toda Compañía tiene sus falencias. En el proyecto se tomó las debilidades encontradas y de esta forma plantear una mejora en el proceso de selección y capacitación de tal manera que convierta en fortalezas para la compañía.

Cuadro 2.1- FODA Subsistema de Selección

F O D A	
SUBSISTEMA DE SELECCIÓN	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN 2. TALENTO HUMANO COMPROMETIDO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. OPTIMIZACION DE LOS TIEMPOS PARA CONTRATACION
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. NO IMPLEMENTACION DE MEJORA CONTINUA 2. NO APLICACIÓN CORRECTA DE MANUAL DE FUNCIONES 3. CONTRATACION DE PERSONAL NO ADECUADO PARA LOS PUESTOS 4. ROTACION DE PERSONAL TECNICO 5. POCA IDENTIDAD CORPORATIVA 6. AUSENTISMO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LOS SALARIOS DE PERSONAL TECNICO ESTAN SOBREALORADOS EN EL MERCADO 2. FALTA INSTITUCIONES TECNOLOGICOS PARA LA FORMACION DE PERSONAL TECNICO 3. REQUISITOS Y NORMAS DE LAS CERTIFICADORAS Y AUDITORAS EN EL PAIS PARA LOS LABORATORIOS DE CALIDAD 4. SITUACION POLITICA DEL PAIS

Fuente: Las Autoras

Como fortaleza se observó que la compañía tiene un manual de procedimientos que a pesar que no se aplica en un 100% existe un proceso establecido que sirve de guía; del mismo modo, se destaca que los empleados se sienten comprometidos una vez que se adaptan al estilo de trabajo y lo respaldan hablando muy bien de la compañía.

En las debilidades actuales de la compañía se identificó que en el área de selección no se estaba aplicando correctamente el manual de funciones. Posteriormente, se observó que se encontraba un daño colateral: rotación y ausentismo, al no tener personal adecuado en las áreas, por lo que en la mejora también se enfatizará estos puntos para disminuir el porcentaje. Dentro de las debilidades del subsistema se halla que la empresa no ha reforzado su identidad corporativa o marca de empleador.

Se puntualiza en las amenazas para este proceso los salarios del personal técnico que se encuentran sobrevalorados en el mercado, tales como ingenieros eléctricos, ingenieros mecánicos, ingenieros industriales o que muchas veces se contrata personal extranjero. Por otro lado, se considera la falta de instituciones educativas que cuenten con bases de estudiantes actualizadas del área técnica que permitan agilizar el proceso

de selección. Las certificadoras locales y los requisitos para la normalización de productos exigen dentro de sus aprobaciones contar con personal técnico para complementar el trabajo en los laboratorios de calidad. En la mayoría de los requisitos se exigen una formación técnica que no se cristaliza por la falta de centros que brinden estas disposiciones.

No dejando de lado la situación del país; esta ha contribuido a que se paralice las obras y el sector de la construcción no requiera contratar. Las vacantes para el sector metalmecánico han disminuido.

Para finalizar el análisis situacional en el proceso de selección de la compañía, se analiza que como oportunidad para la empresa se encuentra en las personas que ya se sienten comprometidas con la compañía de esta forma al comenzar hablar bien del lugar donde trabaja al momento de alguna vacante resultaría más fácil que los aspirantes llegaran a la empresa por sus medios mas no porque se lo localizo haciendo más efectivo y ágil el proceso.

Analizando el FODA del subsistema de capacitación, presentamos a continuación el siguiente cuadro:

Cuadro 2.2 - FODA Subsistema de Capacitación

F O D A	
<u>SUBSISTEMA DE CAPACITACION</u>	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. CUMPLIMIENTO ANUAL DEL PLAN DE CAPACITACION 2. OPERADORES DE MAQUINAS CON EXPERENCIA 3. PREDISPOSICION GERENCIAL	1. INNOVACION EN PRODUCTOS 2. CRECIMIENTO PROFESIONAL PARA EL DESARROLLO EMPREARIAL
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. POCO PERSONAL PARA CUBRIR Y REEMPLAZAR LA ASISTENCIA A CURSOS ESPECIALIZADOS 2. NO EXISTE EVALUACION DEL PROCESO 3. NO SE APLICA UN CORRECTO DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION 4. NO EXISTE PERSONAL TECNICO DE VENTA	1. FALTA DE INSTITUTOS EDUCATIVOS PARA FORMACION DE TECNICOS ESPECIALIZADOS 2. FALTA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EL SECTOR METALMECANICO

Fuente: Las Autoras

Dentro de las fortalezas del subsistema de capacitación es que cuenta con gran respaldo de predisposición gerencial, esto se debe a que se cumple entre el 80% a 90% del programa de formación anual para los empleados. Indicador del sistema de gestión de calidad que lleva actualmente la compañía. Por otro lado, cuentan con operadores de máquinas, cargo crítico, con amplia experiencia y conocimientos para el sector metalmecánico.

Entre las debilidades se encuentra que no se aplica un adecuado diagnóstico de necesidades y cuando se cumple el plan de capacitación no existe verificación en la efectividad de la misma. En muchas de las ocasiones para cumplir con determinada capacitación, FT no cuenta con el personal para el reemplazo. Incurriendo a presar servicios a contratistas por el tiempo que dure.

Como oportunidades se destacan para la empresa FT la innovación de productos de acero para la construcción, respaldado por la mejora continua del sistema de gestión de calidad que debe cumplir. El aporte al país con el crecimiento profesional de sus empleados es una oportunidad para el crecimiento propio de la compañía.

Sin embargo todo análisis se complementa con las amenazas propias del subsistema entre las que se observó: la falta de Institutos Educativos que permitan formar al personal técnico, así como también la falta de programas de capacitación actualizados para sus empleados.

Existe una capacitación constante sin embargo no es de toda la adecuada, dado que los cursos que realmente son indispensables y hasta necesarios no son tan accesibles y logísticamente resultan hasta dificultosos tanto para la empresa como para el personal, provocando cierto descontento en los empleados. Adicionalmente, no existe una constancia o verificación de cuan productivo y/o satisfactorio resulte este tipo de capacitaciones.

Tal como se mencionó con relación al FODA de selección, en la propuesta de mejora se planteara las nuevas alternativas que tiene la empresa.

2.7 MANUAL DE FUNCIONES

Se tomó el cargo de operador de montacargas del manual de funciones en el cual nos muestra la naturaleza de puesto como una breve descripción del cargo sus funciones y responsabilidades básicas. También incluye conocimientos (formación académica) y habilidades.

Cuadro 2.3 - Manual de Funciones del cargo Operador de máquina

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. ÁREA	Logística
2. PUESTO	OPERADOR DE MONTACARGAS
3. SUPERVISA A:	N/A
4. REPORTA A:	Jefe de Logística / Asistente de Logística
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>El operador debe ser metódico, ordenado y prudente. Requiere de un excelente estado físico y predisposición a una carga horaria sujetas a necesidades de la empresa; será residente permanente en Guayaquil o en su entorno.</p> <p>Fundamental será su espíritu de superación, aprendizaje y asimilación de técnicas y prácticas del proceso productivo – operacional de la máquina que se le entregue, con el fin de proyectar su gestión.</p>	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar bitácora de mantenimiento del montacargas • Saber distinguir cada una de las partes que componen la máquina en general. • Saber la función que desempeña cada parte de la máquina. • Operar la máquina a completa cabalidad. • Trasladar materiales para almacenar o para despachar. • Avisar de cualquier anomalía de su máquina en cuanto la detecte antes que se produzca un daño mayor. • Precautelar su seguridad y la de terceras personas en el desarrollo de sus actividades diarias. • Acatar y cumplir todas las demás disposiciones y resoluciones emanadas de los niveles ejecutivos de la empresa. Cumplir con eficiencia todas las demás disposiciones y órdenes emanadas de los niveles jerárquicos superiores. • Cumplir y hacer cumplir lo que indica el Reglamento Interno de Trabajo de Ferro Torre • Cumplir y hacer cumplir lo que indica el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de Ferro Torre • Guardar reserva en la información considerada como restringida por los ejecutivos de FERRO TORRE S.A. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
COMPETENCIAS:	<p>Ser bachiller certificado por cualquier unidad educativa reconocida por el Ministerio de Educación.</p> <p>Mínimo 5 años como operador de máquina montacargas o trabajador de planta de FERRO TORRE S.A.</p> <p>Licencia profesional</p>
HABILIDAD:	Amplio conocimiento sobre los productos de línea distribuidos por la empresa

Fuente: Talento Humano de FT

2.8 PROCESO DE SELECCIÓN

En el procedimiento de selección de la compañía indica los pasos que debe seguir el responsable del área de recursos humanos al momento de cubrir una vacante y las firmas respectivas de parte de la gerencia a cargo del control y supervisión cuando la vacante se encuentra cubierta.

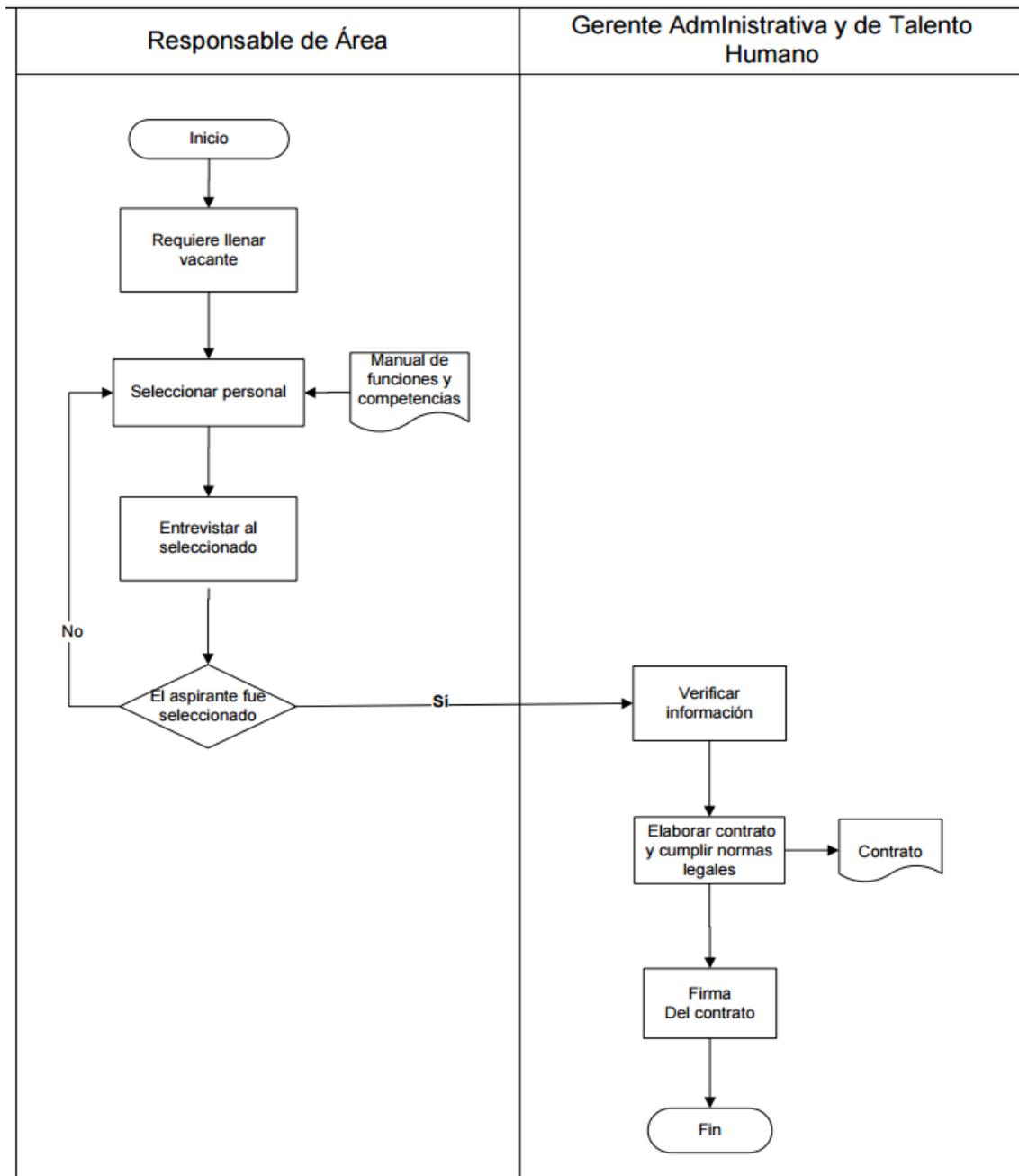
Cuadro 2.4 -Hoja del Procedimiento de Selección

Inicio de este Procedimiento			
RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	Nº	DETALLE DE ACTIVIDAD	CODIGO Y NOMBRE DE REGISTRO
Responsable de Área	1	Reconoce la necesidad que existe en el área a su cargo (de cubrir una vacante o Crear un nuevo cargo)	
	2	Se realiza la selección de personal, mediante la revisión de carpetas o correos electrónicos, según el cargo a realizar.	Hoja de Vida Reglamento interno de Trabajo Manual de Funciones y competencias
	3	Se realiza la entrevista personal con el preseleccionado.	Hoja de Vida GTH-FOR-007 Guía de entrevista de selección
	4	¿Superó la entrevista? No, ir al paso 2 Si, ir al paso 5	
Gerente Administrativa y de Talento humano	5	Revisa que la documentación de la persona seleccionada se encuentra completa	Carpeta de documentos personales GTH-FOR-006 Verificación de referencias laborales
	6	Procede a la elaboración y legalización del contrato. Realiza la afiliación a Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	Contrato de trabajo Aviso de entrada
Gerente General	7	Firma del contrato.	Contrato de trabajo Legalizado
Superior Inmediato	8	Realiza inducción del personal contratado	GTH-FOR-001 Reporte y control de Capacitaciones
Fin de este procedimiento			

Fuente: Talento Humano de FT

A continuación se adjunta el flujograma del procedimiento de selección para el área de recursos humanos donde se detalla en breve las actividades que realiza el responsable del área y el gerente de talento humano de manera simplificada para dar fin al procedimiento.

Cuadro 2.5 - Flujograma proceso de Selección



Fuente: Talento Humano de FT

2.9 PLAN DE CAPACITACIÓN

FERRO TORRE S.A. cuenta con una planificación anual con el que puede trabajar en capacitación en todas las áreas, misma que es revisada y aprobada por el gerente general. En la finalización de cada capacitación se realiza un registro como evidencia en el documento GTH-FOR-001 y el jefe inmediato realiza un informe o lo demuestra mediante una encuesta. En este procedimiento también menciona la inducción del personal entrante y se registra mediante documento GTH-FOR-008.

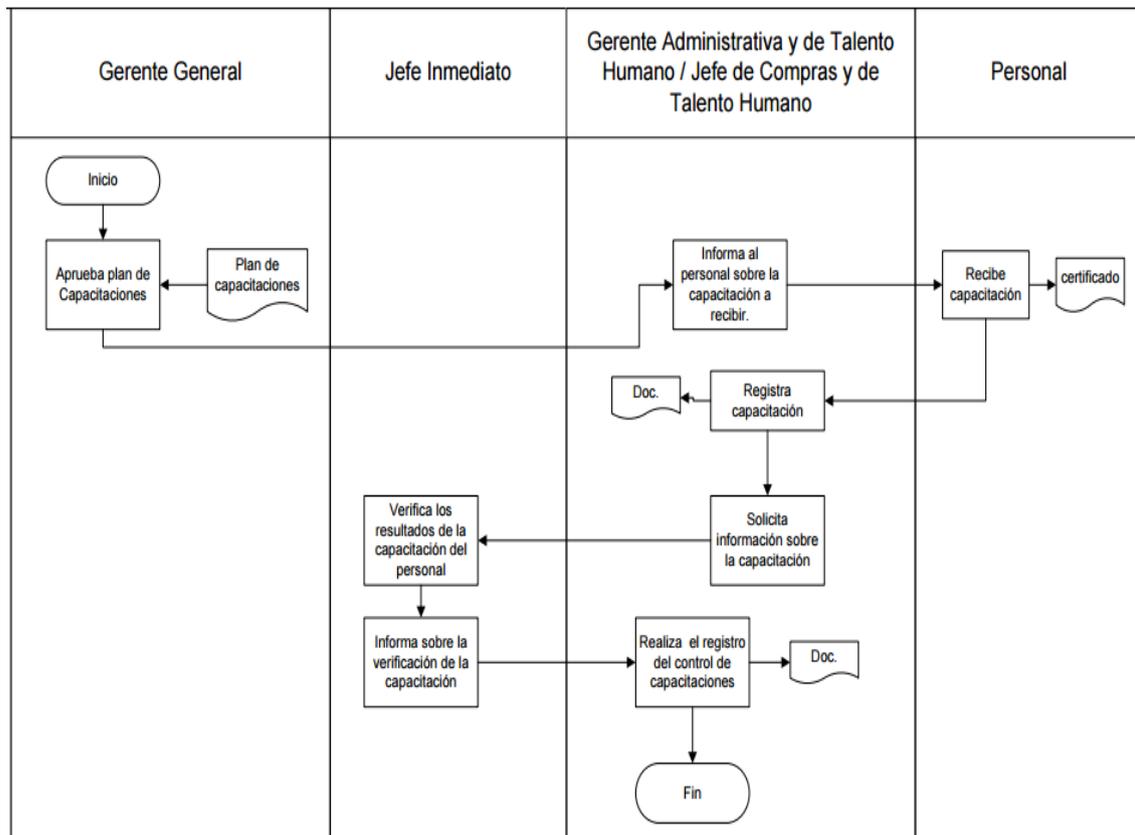
Cuadro 2.6 - Hoja del Procedimiento de Capacitación

Inicio de este Procedimiento			
RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	Nº	DETALLE DE ACTIVIDAD	NOMBRE Y CODIGO DEL DOCUMENTO DE TRABAJO
Gerente General	1	Aprueba la planificación de capacitaciones	Planificación de Capacitaciones
Gerente Administrativa y de Talento Humano/ Jefe de Compras y de Talento Humano	2	Informa al personal sobre la capacitación a recibir.	
Personal	3	Recibe capacitación y entrega evidencia de la capacitación realizada.	
Gerente Administrativa y de Talento Humano/ Jefe de Compras y de Talento Humano	4	Realiza el registro de las capacitaciones según sea el caso.	GTH-FOR-001 Reporte y Control de Capacitaciones
	5	Solicita información sobre la eficacia de la capacitación que recibió el personal	Correo electrónico
Jefe Inmediato	6	Verifica los resultados de la capacitación del personal a su cargo mediante: Demostración de lo aprendido o una breve charla explicativa Nota: El Jefe inmediato realizará el entrenamiento en sitio de trabajo al personal nuevo que ingrese a trabajar en la planta.	Informe y/o encuestas GTH-FOR-008 Registro de Inducción
	7	Envía información de la verificación de las capacitaciones.	Correo electrónico
Gerente Administrativa y de Talento Humano/ Jefe de Compras y de Talento Humano	8	Recibe información, realiza el registro del control de capacitaciones y solicita firma del jefe inmediato del personal capacitado.	GTH-FOR-001 Reporte y Control de capacitaciones
Fin de este procedimiento			

Fuente: Talento Humano FT

El presente flujograma es del procedimiento de plan de capacitación e inducción del personal de FERRO TORRE S.A, mismo que fue detallado en el gráfico anterior.

Cuadro 2.7 - Flujograma Proceso de Capacitación



Fuente: Talento Humano de FT

2.10 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Para incrementar el control en el proceso de selección se necesita realizar las fichas pre-ocupacionales del candidato, los exámenes psicológicos y una inducción luego de su contratación que la lleva a cabo el técnico en seguridad industrial para posteriormente darle la dotación de uniformes al momento del ingreso.

Hay 2 personas que se encargan de salud y seguridad y que cumplan los procedimientos bajo las normas SART.

La compañía realiza dentro de su procedimiento de selección y en cumplimiento con el reglamento de seguridad y salud ocupacional avalado por Ministerio de relaciones

laborales y SART, para cada vacante después de la entrevista laboral se realiza por parte del médico ocupacional la ficha medica del candidato, los exámenes están determinados al área de trabajo y los exámenes psicológicos corroboran la efectividad en la contratación.

El técnico de seguridad industrial realiza la primera inducción del empleado antes de laborar en la planta industrial y complementa con todos los implementos de seguridad industrial y dotación de uniformes correspondientes.

Se mide cada mes el ausentismo del personal por las diferentes causas sean médicas y permisos personales; esto permite disminuir la discontinuidad de procesos operativos y errores humanos.

La rotación generada en el área operativa de la planta ha generado cambios constantes de operadores y ayudantes, esto también genera desorganización y costos indirectos de producción.

CAPÍTULO III
SITUACIÓN ECONÓMICA DE FT

El objeto de este estudio financiero de la compañía FT es analizar en qué estado económico se encuentra la empresa y así prever situaciones indeseadas y adoptar las mejores decisiones en algún momento de dificultad financiera. Al mismo tiempo es importante e imprescindible para tomar futuras decisiones.

Es importante y necesario revisar y/o analizar individualmente ciertas cuentas, existen problemas que pasan inadvertidos, y que solo el uso de ciertos indicadores financieros sirve como herramienta para un análisis más sencillo y preciso.

3.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

3.1.1 CAPITAL DE TRABAJO NETO

Esta razón indica que en comparación con el año 2013 la liquidez de la empresa en el corto plazo ha aumentado en un 17% durante el año 2014.

Tabla 3.1 - Capital de Trabajo

Capital de trabajo neto = Activos Circulantes - Pasivos Circulantes			
AÑO	2013	2014	VARIACIÓN %
DOLARES	\$ 5.554.809,33	\$ 6.486.949,43	17%

Fuente: Las Autoras

3.1.2 RAZÓN CIRCULANTE

Estos resultados indican que la liquidez de la empresa ha disminuido de un año a otro en un 4%, es decir FT ha dejado de cubrir 4 veces menos sus pasivos circulantes.

Tabla 3.2 - Razón Circulante

Razón circulante= Activo Circulante/Pasivo Circulante			
AÑO	2013	2014	VARIACIÓN %
Total veces	1,41	1,36	-4%

Fuente: Las Autoras

3.2 ANÁLISIS DE DEUDA

3.2.1 RAZÓN DE DEUDA

El porcentaje obtenido como resultado de la razón de deuda indica que Ferro Torre S.A. tiene \$0,66 de deuda por cada dólar \$1 en activos, lo que significa que la cantidad de dinero prestado por terceras personas para generar utilidades es alto, de un período a otro su endeudamiento aumento 8.20% por lo que existe un incremento en sus obligaciones.

Tabla 3.3 - Endeudamiento

Endeudamiento del activo= Pasivos totales / Activos totales			
AÑO	2013	2014	VARIACIÓN %
TOTAL	61%	66%	8,20%

Fuente: Las Autoras

3.2.2 PERÍODO PROMEDIO DE COBRO

El resultado muestra que en promedio, FERRO TORRE requiere 46 días para recaudar una cuenta por cobrar. El promedio de cobro en la industria es de 15 días, al comparar con esto identifica que FT debe llevar un mayor control de sus cuentas por cobrar, dado que se observa que de un año a otro no ha podido reducir el número de días en recuperación de cartera vencida.

Tabla 3.4 - Período Promedio de Cobro

Período promedio de cobro = Cuentas por cobrar / (Ventas/360)			
AÑO	2013	2014	VARIACIÓN %
Total días	45,76	45,85	0,20%

Fuente: Las Autoras

3.3 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

3.3.1 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

Mediante este análisis comparativo en los períodos 2013 y 2014 este indicador muestra que la utilidad ha sido constante, lo que significa que aunque no haya pérdidas para la compañía se ha mantenido en una zona de confort en estos períodos.

Tabla 3.5 - Margen de Utilidad

Margen de Utilidad Bruta = Utilidad bruta / Ventas			
AÑO	2013	2014	VARIACIÓN %
TOTAL	23%	23%	0,00%

Fuente: Las Autoras

Los datos obtenidos para el análisis de los indicadores se los puede observar más detalladamente en los Estados Financieros de FT (**Ver Anexo 2**), donde se aprecia que FT es una Empresa que a pesar de tener un gran número de obligaciones y sus gastos son un poco más de \$35000000, la empresa puede mantenerse solvente y a flote gracias a que sus ventas se mantienen aún mayores a sus gastos.

Si bien es cierto su activo circulante no es del todo alto las inversiones y los activos fijo que mantiene la empresa sirven como garantía para cualquier desfase que llegara a tener en determinado momento.

3.4 INGRESOS POR VENTAS

Como se observa (**Ver Anexo 2**), FerroTorre maneja un buen presupuesto en cuanto a ventas, y se logra que la compañía sigue invirtiendo en maquinarias para continuar mejorando sus productos. No obstante, este año en el que el país ha afrontado un sin número de políticas, leyes, reglamentos, etc., y que la economía del país ha estado pasando por momentos difíciles y que se han sentido en ciertos sectores más que otros, y este tipo de industria metalmecánica ha palpado estos cambios que ha tenido el país.

En el cuadro 3.6, se muestran las ventas del período actual, año 2015, donde se observa una reducción en las ventas totales este período.

Tabla 3.6 - Ventas FT 2015

VENTAS FT		
2015		
MES	TONELAJE	VENTAS
ENERO	4076,00	\$ 2.771.680,00
FEBRERO	3537,71	\$ 2.405.642,80
MARZO	3224,24	\$ 2.192.483,20
ABRIL	3123,66	\$ 2.124.088,80
MAYO	3482,91	\$ 2.368.378,80
JUNIO	2658,53	\$ 1.807.800,40
JULIO	3871,23	\$ 2.632.436,40
AGOSTO	3440,22	\$ 2.339.349,60
SEPTIEMBRE	4677,71	\$ 3.180.842,80
OCTUBRE	5310,00	\$ 3.610.800,00
NOVIEMBRE	2658,53	\$ 1.807.800,40
DICIEMBRE/ ESTIMADO	3123,66	\$ 2.124.088,80
TOTALES	43184,40	\$ 29.365.392,00

Fuente: Departamento Financiero de FT

Sin embargo, la industria FT ha sabido enfrentar y continuar su producción con una baja en su porcentaje pero han manteniendo solvente y pudiendo enfrentar sus obligaciones empresariales.

CAPÍTULO IV
DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

4.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

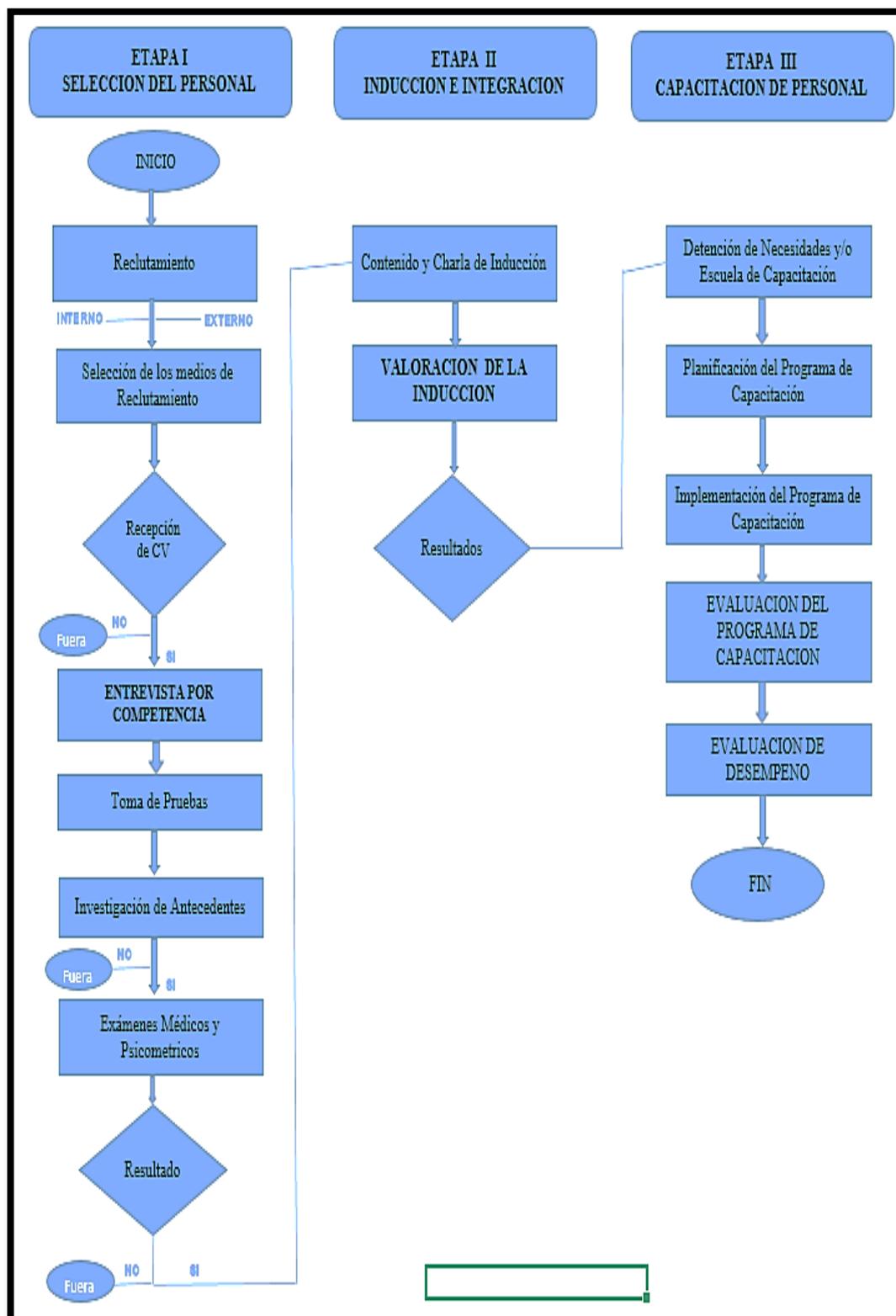
La propuesta está diseñada para mejorar las técnicas en el proceso de selección y posteriormente poder brindar una adecuada capacitación al personal y eficiencia laboral. Dicho proceso pretende que el personal seleccionado pueda desarrollar las actividades laborales con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

La propuesta contiene los siguientes planteamientos:

- Mejorar el modelo actual de selección y capacitación
- Identificar los puestos y/o áreas críticas
- Evaluar el método de inducción al personal

Para tener un enfoque general y más simplificado de la propuesta se desarrolla un flujograma en el que se observa en cada etapa las mejoras a efectuar.

Figura 4.1 - Flujograma de los Subsistemas mejorados



Fuente: Las Autoras

4.2 DESARROLLO DE LAS ETAPAS

El desarrollo de los tres planteamientos para la mejora en el área se define a continuación.

4.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE SELECCIÓN

Proceso de selección por competencia basado en profesiogramas que incluya pruebas psicométricas, exámenes pre ocupacionales y pruebas en sitio que permitan evaluar la destrezas, conocimientos, habilidades y predisposición del candidato para laborar en el sector metalmecánico soportados por un nuevo manual de funciones por competencia.

Según la definición de: Nelson Rodríguez Trujillo dice que: “Competencias: 1) Son características permanentes de la persona. 2) Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. 3) Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole. 4) Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. 5) Pueden ser generalizables a más de una actividad. “

Este proceso también determina las búsquedas para el personal técnico, ya sea mediante convenios con las siguientes instituciones educativas (Colegio técnico Febres Cordero) (Colegio Técnico Simón Bolívar) (Instituto Suarez), anuncios en internet o prensa; para asegurar una efectiva búsqueda por conocimientos de acuerdo al área que se necesite, sea mecánica industrial, tornos, hidráulica, neumática y eléctrica.

4.3.1 SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIA

4.3.1.1 ETAPA I: SELECCIÓN DEL PERSONAL

Una vez detectado que existe una vacante en determinada área se deben realizar los pasos del método de reclusión:

1.- Reclutamiento: Se verifica la posibilidad de cubrir la vacante con personal propio de la empresa, con el fin de impulsar el crecimiento profesional de los empleados. Si la vacante es cubierta con el personal interno lo siguiente es evaluar sus destrezas e incrementar sus conocimientos para el nuevo rol. Recursos humanos es quien proporciona un informe detallado de la persona hacia el jefe inmediato, para luego realizar el acompañamiento y adaptación (coaching) en el nuevo cargo a desempeñar. Si dentro del personal activo no se encuentra la vacante; se prosigue al paso 2:

2.- Medios de Reclutamiento: Los medios que se vayan a utilizar deben estar acordes a las necesidades del puesto y capacidades.

* Uno de los medios más confiables y de bajo costo es el de referidos; personal dentro de la Empresa puede indicar una persona que se ajuste a las necesidades del cargo y posteriormente pasar por los filtros necesarios.

* Utilizar la base de datos con la que cuenta la empresa y seleccionar una muestra adecuada; la base puede ser interna o externa.

* Colocar anuncios en las redes sociales o en medios de prensa, este puede ser el que involucre un poco de inversión económica a diferencia de los anteriores.

3.- Recepción de Curriculum Vitae (CV): El encargado de Talento Humano debe tener la mayor cantidad de hojas de vida para que tenga una amplia gama de donde elegir debiendo analizar y seleccionar aquellos CV que cuenten con los requisitos preestablecidos. Este análisis o elección debe implicar un examen detallado de cada oferta y la forma más idónea es separando los CV en 3 grupos para optimizar tiempos y recursos.

* El primer grupo debe contener aquellos candidatos que cuenten con el perfil que se ajuste al cargo.

* El segundo grupo debe contener aquellos candidatos que no se ajusten del todo a las características del puesto requerido pero que no sean descartados totalmente

ya sea para poder continuar en el proceso dependiendo del desarrollo o porque su CV se podría ajustar a otros cargos que involucran personal de la Industria.

* El tercer Grupo debe contener aquellos candidatos que no reúnen las características necesarias para el puesto.

4.-Entrevista por Competencia: Este será el primer y principal filtro por el que tiene que pasar el candidato luego de haber sido preseleccionado. La entrevista que se le realizará al candidato se basará en las competencias y habilidades de acuerdo al cargo. Se propone realizar una guía para el entrevistador para documentar sus observaciones y comentarios según como se muestra en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1 - Modelo de Entrevista por Competencia

		1: BAJO 2: REGULAR 3: BUENO 4: EXCELENTE			
 GUIA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL					
Nombre : _____ Edad : _____ Fecha : _____ Cargo: _____					
DATOS PERSONALES	1	2	3	4	COMENTARIOS
EDAD					
LUGAR DE RESIDENCIA					
PRESENTACION PERSONAL					
CONTEXTURA FISICA					
ESTADO DE SALUD					
ESTABILIDAD FAMILIAR					
NIVEL ACADEMICO					
SITUACION JUDICIAL					
DATOS LABORALES	1	2	3	4	COMENTARIOS
ESTABILIDAD LABORAL					
EXPERIENCIA LABORAL					
SITUACION LABORAL ACTUAL					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	1	2	3	4	COMENTARIOS
DNAMICO/PROACTIVO					
FACILIDAD DE EXPRESION					
ORIENTACION A LA VENTA Y AL SERVICIO					
REFERENCIAS	1	2	3	4	COMENTARIOS
PERSONALES					
LABORALES					
AUTODEFINICION	_____ _____ _____				
COMENTARIOS GENERALES	_____ _____ _____				

Fuente: Las Autoras

Esta entrevista será en conjunto con el nuevo manual de funciones por competencia propuesto que busca detallar las habilidades para cada puesto, los conocimientos necesarios para el área y las responsabilidades de sus funciones garantizando que con estas nuevas directrices la contratación del Talento Humano sea efectiva.

Basadas en esta información, se presenta un nuevo profesiograma; se eligió uno de los cargos que se considera relevante en el área técnica, tornero fresador, debido a su dificultad y tiempo para la contratación.

Cuadro 4.2 - Manual de funciones por competencias

 MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS					
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
DENOMINACION: TORNERO/FRESADOR					
2. DEFINICIÓN DEL CARGO					
El tornero/fresador es el responsable de fabricar piezas mecánicas mediante el uso de tornos, fresas y cepillos. Se caracteriza por su dinámica y perseverancia, requiere de un excelente estado físico y predisposición a una carga horaria sujeta a necesidades de la empresa; será residente permanente en Guayaquil o en su entorno.					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA					
Ser técnico o bachiller en mecánica industrial certificado por cualquier unidad educativa reconocida por el Ministerio de Educación					
3.2 HABILIDADES Y DESTREZAS					
Lectura de planos, habilidad numérica, experiencia en mecanizado de piezas en máquinas convencionales buenas relaciones intrapersonales.					
3.3 COMPETENCIAS					
Adaptabilidad, trabajo en equipo y cooperación, calidad en los resultados de la fabricación de piezas iniciativa, orden y limpieza, pensamiento analítico					
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES			PERIODICIDAD	TIPO	
· Saber el funcionamiento de todas las máquinas y herramientas a su cargo.			D	A	
· Tener criterio formado para no dañar la máquina a su cargo.			D	A	
· Tener iniciativa para resolver problemas de maquinados no tradicionales.			O	E	
· Saber maquinar todo tipo de metales.			D	E	
· Dominar metrología con todos los instrumentos.			D	A	
· Interpretación de planos.			O	A	
· Precautelar su seguridad y la de terceras personas en el desarrollo de sus actividades diarias.			D	C	
· Cumplir con eficiencia todas las demás disposiciones y órdenes emanadas de los niveles jerárquicos superiores.			D	E	
· Cumplir y hacer cumplir lo que indica el Reglamento Interno de Trabajo de Ferro Torre			D	E-C	
· Cumplir y hacer cumplir lo que indica el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de Ferro Torre			D	E-C	
· Guardar reserva en la información considerada como restringida por los ejecutivos de FERRO TORRE S.A.					
Convenciones					
TIPO DE FUNCIÓN		Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
PERIODICIDAD		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. RESPONSABILIDADES			NIVEL		
			ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)				X	
b. Información (¿cuál?)				X	
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)				X	
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)				X	
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES			VALORACIÓN		
			MUY BUENA	BUENA	MEDIA
			INSUFICIENTE		
6.1 CARGA FÍSICA					
a. Posiciones mantenidas (bipeda o Sedental)				X	
b. Destreza Manual				X	
c. Levantamiento y Manejo de Cargas					X
d. Velocidad de Reacción				X	
6.2 CARGA MENTAL					
a. Recibir información oral/escrita				X	
b. Producir información oral/escrita				X	
c. Análisis de información				X	
d. Memoria					X
e. Atención				X	
f. Repetitividad					X
g. Resistencia a la monotonía					X
h. Tareas de precisión visomotora				X	
i. Habilidad para solucionar problemas					X
6.3 SENSOPERCEPCIÓN					
a. Percepción Visual				X	
b. Percepción auditiva					X
c. Percepción táctil				X	

7. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL PUESTO		
RIESGO	FACTOR DE RIESGO	PRIORIDAD DEL GRADO DE PELIGRO
MECANICO	golpes	5
	atrapamiento	5
	aplastamiento	5
	proyeccion de particulas metalicas	5
	cortes	3
FÍSICO	vibraciones	3
	ruido	4
BIOLOGICO	virus/ bacterias	0
ERGONOMICO	manejo manual de materiales pesados	3
	posicion mantenida de pie	4
QUIMICO	polvo metalico	3
PSICOSOCIAL	tarea monotona	2
	alta concentracion	3

Factor de Riesgo	Prioridad
golpes	5
atrapamiento	5
aplastamiento	5
proyeccion de...	5
cortes	3
vibraciones	3
ruido	4
virus/ bacterias	0
manejo manual...	3
posicion...	4
polvo metalico	3
tarea monotona	2
alta concentracion	3

8. EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL PARA EL PUESTO DE TRABAJO	
Equipo basico: Casco, botas, proteccion auditiva.	
Equipo para trabajos especificos: equipo basico + guantes, mascarilla, gafas.	

9. EXÁMENES Y VALORACIONES MEDICAS OCUPACIONALES	
PRE- OCUPACIONALES	Hemograma completo, hematocrito, hemoglobina, grupo sanguineo, factor RH, VRDL, VIH, glucosa, colesterol total trigliceridos, TGO, TGP, urea, creatinina. Acido urico en orina: fisico quimico y sedimento Audiometria, RX de columna. Espirometria.
PERIODICOS	Hemograma completo, hematocrito, hemoglobina, VRDL, VIH, glucosa, colesterol total triglicéridos, TGO, TGP, urea, creatinina en orina: fisico quimico y sedimento. Audiometria, Espirometria.
REINTEGRO	Hemograma, completo, hematocrito, hemoglobina, glucosa, colesterol total triglicéridos, TGO, TGP, urea, creatinina. En orina: fisico quimico y sedimento. Audiometria, RX de columna. Espirometria.
ESPECIALES	Se realizaran de acuerdo al historial medico, a la edad, (electrocardiograma, tomografias, ecografias)
RETIRO	Hemograma completo, hematocrito, hemoglobina, glucosa, colesterol total triglicéridos, TGO, TGP, urea, creatinina En orina: fisico quimico y sedimento. Audiometria, RX de columna. Espirometrias.

Fuente: Las Autoras

5.- Toma de Pruebas: Se le hará al candidato pruebas de conocimiento y habilidades.

Se tomó en cuenta el cargo mencionado en la anterior figura 4.3, para puntualizar como ejemplo en las pruebas técnicas del candidato.

Cuadro 4.3 - Evaluación inicial para el área de torno

	<u>EVALUACION INICIAL PARA EL AREA DE TORNO</u>
AREA DE TORNO: Responda correctamente a las siguientes preguntas:	
1.- Acoplamiento de rodamientos: Ajuste que se le deja a un rodamiento:	
2.- ¿Se le puede dar medidas a un material caliente que se esté maquinando?	
AREA DE FRESA: Encierre con un círculo V = Verdadero F= Falso para cada una de las 3 opciones:	
1.- Para hacer un piñón o una rueda dentada en relación para fabricar el diente se le toma el número de dientes que es:	
Z+3 (V/F) Z+2 (V/F) Z+1 (V/F)	
AREA DE CEPILLO	
1.- ¿Cómo se hacen los chaveteros en un cepillo? Explique en detalle:	

Fuente: Las Autoras

Una vez que el candidato haya respondido las preguntas correctamente, pasa a una prueba en taller, donde el supervisor evaluara y documentara sus habilidades y destrezas:

Cuadro 4.4 -Registro de calificación en área técnica

 REGISTRO DE CALIFICACION EN AREA TECNICA				
NOMBRES:		FECHA DE LA PRUEBA:		
APELLIDOS:		CARGO A ASPIRAR:		
AREA:				
Item	PROCESO	RESPONSABLE	OBJETIVO	OBSERVACIONES
1	EVALUE DE 0 A 20 PUNTOS LAS 5 AREAS	SUPERVISOR DE AREA	TIEMPO DE EJECUCION EN LA PRUEBA	
			CONOCIMIENTO EN MEDIDAS	
			ACTITUD DEMOSTRADA	
			RESPONSABILIDAD / SEGURIDAD	
			DESEMPEÑO	
2	Trabajos realizados	1	2	3
SUPERVISOR _____ FIRMA _____				

Fuente: Las Autoras

6.- Investigación de Antecedentes: Para la verificación de antecedentes de candidatos se verifica mediante las páginas de entidades públicas como la Función Judicial o el ministerio del interior, (Ver Anexo 3); así como las respectivas llamadas a sus antiguos empleos y referencias. En este último paso de confirmación de los antecedentes se diseña un formato para que quede como registro de la certificación de los antecedentes del candidato.

Cuadro 4.5 - Hoja de Referencias Laborales

 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES		
NOMBRE DEL CANDIDATO:		FECHA:
CIUDAD:		
EMPRESA:		
CARGO DESEMPEÑADO:	FECHA DE INGRESO:	FECHA DE RETIRO:
FUNCIONES REALIZADAS:		
COMO FUE LA DIRECCION DE PERSONAL (Solo para colaboradores con personal a cargo) EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENA <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALA <input type="checkbox"/>		
COMO FUERON LAS RELACIONES INTERPERSONALES EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENA <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALA <input type="checkbox"/>		
MOTIVO DE RETIRO:	LO EMPLEARIA EN EL FUTURO? SI NO	
NOMBRE DE QUIEN SUMINISTRA LA INFORMACION:	CARGO:	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	CARGO:	
CONCEPTO FINAL:		
REFERENCIA PERSONAL		
MOTIVO DE LO CONOCE		
PARENTESCO O RELACION		
COMO LO DESCRIBE		
NOMBRE DE QUIEN SUMINISTRA LA INFORMACION:		
CANTIDAD DE VERIFICADOR		
ELABORADO POR: _____ CARGO: _____		

Fuente: Las Autoras

7.- Exámenes Médicos y psicométricos: Una vez tomadas las pruebas y verificado los antecedentes si el candidato no pasa uno de estos filtro queda fuera del proceso de lo contrario continua a este paso y se le realizan los respectivos exámenes médicos y psicométricos.

8.- Resultados: Esta es la fase final de la etapa 1 de selección donde se verifica si el candidato está apto física, mental, intelectual y emocionalmente para continuar en el proceso de selección, el encargado del recursos humanos debe presentar una terna con

los seleccionados que previamente han cumplido con los requisitos especificados para el puesto.

Tanto el resultado como la efectividad de este proceso se comprobarán con el desempeño del nuevo empleado, quien deberá estar acompañado en su entrenamiento los siguientes 90 días de prueba por parte de su jefe inmediato.

4.4 PLAN DE ENTRENAMIENTO, INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

4.4.1 ETAPA II: INDUCCIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

Una vez realizadas todas las pruebas en sitio, médicas y psicométricas de la etapa I el candidato pasa a formar parte de la Industria FT:

1.- Contenido y Charla de Inducción: El empleado deberá realizarla en cada una de las áreas de la empresa sin importar que cargo vaya ocupar o el área que se encuentre. Dada de la siguiente forma:

- **Inducción de recursos humanos:** Se detallan los reglamentos internos, pagos, beneficios para el empleado. Al finalizar se le entregará un cuestionario de 10 preguntas para medir si la persona ha comprendido esta inducción.

- **Inducción de seguridad industrial:** El técnico de seguridad industrial es el responsable de entregar todas las herramientas necesarias para que el trabajador no se accidente, de la misma forma se explica el reglamento de seguridad y enfatiza en que cuide de su bienestar. Conocer sobre el indicador de incentivo que evalúa su trabajo de acuerdo a esta área.

- **Inducción de departamento de calidad:** El candidato podrá conocer todos los productos que la empresa fabrica, las normas INEN y otros estándares de calidad que debe cumplir, herramientas de medición más usadas. Conocer sobre el indicador de incentivo que evalúa su trabajo de acuerdo a esta área.

- **Inducción de departamento de producción / mantenimiento:** Se detalla nuevamente formas de trabajo, horarios, tiempo de aprendizaje, herramientas a utilizarse, etc. Al final de esta charla también se da a conocer sobre el indicador de incentivo en el área de producción o mantenimiento que va de acuerdo al tonelaje mensual producido en las máquinas.

Cada una de estas inducciones deberá ser documentada y firmada por el empleado nuevo.

2.- Evaluación de la Inducción: En la propuesta se propone evaluar a las inducciones que otorga cada área con preguntas realizadas al nuevo empleado (Ver Anexo 4) y un formato para registrar las firmas de los actores en este proceso.

Cuadro 4.6 - Registro de inducción

		REGISTRO DE INDUCCIÓN		
GTH-FOR-008		Versión 01		
NOMBRES:		FECHA:		
APELLIDOS:		CARGO:		
AREA:				
Item	PROCESO	RESPONSABLE	OBJETIVO	FIRMA DEL INSTRUCTOR
1	Gestión del Talento Humano.	Responsable de Talento Humano	Reglamento interno de trabajo.	
			Presentación al Personal.	
			Entrega de manual de funciones.	
2	Gestión de Calidad/Seguridad y Salud Ocupacional	Responsable de Seguridad/Calidad	Misión, Visión, Políticas y Objetivos de FERRO TORRE.	
			Normas de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional	
			Control de Documentación.	
3	Procesos Respectivos	Jefe Inmediato	Entrenamiento en la ejecución de las actividades de su responsabilidad.	
NOTA: HE SIDO INFORMADO Y HE LEIDO RESPECTO A LO EXPUESTO EN EL TEXTO ANTERIOR PARA LO CUAL DEJO CONSTANCIA MI FIRMA.				
TRABAJADOR:		FIRMA		CI:

Fuente: Las Autoras

Conjuntamente, con la evaluación que se le realizara al empleado, este también tendrá la posibilidad de evaluar a su instructor, de este modo se pueda definir si la inducción estuvo correctamente dictada. El siguiente Cuadro 4.7, muestra el formato de evaluación de parte del trabajador hacia su instructor.

Cuadro 4.7 - Evaluación de desempeño de instructor

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE INSTRUCTOR															
Fecha: _____																
Área/ Sector: _____																
Datos del Instructor: _____																
Datos del Empleado: _____																
Marque con una X según su criterio																
INSTRUCTOR	CRITERIO		CALIFICACION													
CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO	SI	NO	MALO	MEDIO	BUENO	EXCELENTE										
CONOCE DE: Reglamentos de la Compañía y Políticas Internas																
CONOCE DE: Procedimientos del SGC																
CONOCE DE: Indicadores específicos de su área																
COMPETENCIAS TÉCNICAS																
Estuvieron claras las reglas establecidas																
Conocía de lo que estaba hablando																
Utilizo lenguaje muy tecnico																
Fue facil el aprendizaje																
COMPETENCIAS PERSONALES																
Fue respetuoso al momento de la induccion																
Tiene dominio del tema																
Aclaro dudas																
Fue accesible y/o comunicativo																
EMPLEADO/ EVALUADOR	SI	NO	CALIFICACION													
Supo comprender con facilidad lo que el instructor indicaba																
Volveria a pedir que le toque la misma persona para otro tipo de induccion y/o capacitacion																
Cree UD que necesitaria otra induccion																
Según la induccion recibida en que calificacion se pondria UD																
Comentario Final: _____																

Firma del Empleado																
<table border="1" style="float: left; margin-right: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="2">CRITERIO DE CALIFICACIÓN FINAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>excelente</td> <td>100 - 80</td> </tr> <tr> <td>bueno</td> <td>79,99 - 60</td> </tr> <tr> <td>medio</td> <td>59,99 - 40</td> </tr> <tr> <td>malo</td> <td>39,99 - 0</td> </tr> </tbody> </table>							CRITERIO DE CALIFICACIÓN FINAL		excelente	100 - 80	bueno	79,99 - 60	medio	59,99 - 40	malo	39,99 - 0
CRITERIO DE CALIFICACIÓN FINAL																
excelente	100 - 80															
bueno	79,99 - 60															
medio	59,99 - 40															
malo	39,99 - 0															

Fuente: Las Autoras

Con estos dos tipos de evaluaciones lo que se pretende conseguir es que se obtenga una correcta información de la Empresa y que se evalúe de forma más efectiva e equitativa este proceso.

Para que el programa de inducción logre ser efectivo se requiere que la nueva persona se vaya orientando a la misma dirección de los objetivos de la Empresa; esto siempre que el instructor también conozca y cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para brindar y hacer llegar toda la información relevante tanto de la Empresa como la información específica del oficio y cargo a desarrollar dentro de la industria.

3.- Resultados: Una vez obtenidas las respuestas del paso anterior se procederá a evaluarlas y continuar en la siguiente etapa.

4.5 DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN

4.5.1 ETAPA III: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Una vez pasadas las etapas 1 y 2 la Industria FT comenzara a evaluar y detectar las carencias en la que el personal se encuentra.

1.- Detención de Necesidades/ Escuela de Capacitación: El responsable de Talento Humano debe tener en consideración los aspectos necesarios para someter a un empleado a Capacitación, deberá determinarse lo siguiente:

1. Determinar el número de personal en general y tiempo en la empresa.
 2. Analizar evaluaciones de desempeño, cargos, niveles académicos, edades, habilidades.
 3. Examinar resultados de capacitaciones anteriores
 4. Analizar o emplear encuestas de clima organizacional
- **ESCUELA DE CAPACITACIÓN:** En la propuesta de mejora se pretende crear una escuela de capacitación dentro de las instalaciones de la planta con el objetivo de que el personal del área operativa desde sus inicios aprenda correctamente el proceso productivo, normas y estándares de la fabricación de los productos.

Recursos:

- 1 Máquina de conformado de tubos o perfiles disponible para el entrenamiento.

- 2 Operadores con experiencia en conformado de tubos y perfiles.
- 1 instructor en el área de calidad o supervisor actual que tenga amplia experiencia en metrología y pruebas de ensayo de los productos calificados por el INEN.
- Espacio físico adecuado dentro de las instalaciones en planta.

Como se muestra en las figuras 4.2, este sería el tipo de maquinaria que se requeriría para instalar y poder desarrollar el proyecto de la Escuela de Capacitación.

Figura 4. 2 - Maquinaria Propuesta



Fuente: Departamento Comercial FT

Ventajas de la escuela de capacitación:

1. Eliminar tiempos improductivos
2. Reducción de porcentaje de merma o chatarra
3. Eliminar errores en calibraciones y armados
4. Personal operativo técnico y calificado
5. Mayor compromiso y adaptación para mantener la motivación del empleado.

Inversión:

Tabla 4.1 - Costo de maquinarias

MAQUINA DE TUBOS BASS MACHINERY	
	\$
COSTO EQUIPO	380,000.00
	\$
DERECHOS ARANCELARIOS	19,000.00
	\$
IMPUESTOS PAIS	45,600.00
	\$
TRANSPORTE EQUIPO	10,000.00
	\$
OBRA CIVIL	120,000.00
TOTAL INVERSION	574,600.00

Fuente: Las Autoras

La Inversión Inicial del proyecto es aquel monto principal en el que se incurrirá para comenzar a poner en marcha el negocio. Para el desarrollo de lo propuesto se debe comenzar principalmente con la inversión de un activo fijo, maquinaria pesada.

Tal como se muestra en la tabla 4.1 el valor que se necesita asciende a un poco más de medio millón de dólares contando con los impuestos arancelarios por la importación que rigen actualmente en el país.

En las máquinas actuales de la empresa cada operador enseña a su ayudante el proceso de armado y fabricación del producto; siendo este método incompleto para preparar a un ayudante como futuro operador. Entre los temas que necesita conocer un operador son los siguientes:

1. Mecánica y electricidad básica
2. Máquinas industriales y sus aplicaciones (soldar, prensas hidráulicas, etc.)
3. Conocimiento de productos derivados del acero, sus normas.
4. Metrología básica
5. Utilización de herramientas de medición (calibradores, goniómetros, micrómetros)
6. Conocimientos en armado y de las diferentes medidas que fabrica cada máquina.

Costo / beneficio: Cabe indicar que actualmente existe este tipo de escuela para capacitar técnicamente a operadores del sector metalmecánico en la ciudad de Quito, sin embargo la logística y los costos son las principales causas por las que no se envían continuamente al personal a capacitación.

Una de estas Instituciones es Fedimetal; y entre las capacitaciones que brinda se encuentran las siguientes:

Cuadro 4.8 - Programa de Capacitación de la Competencia

FEDIMETAL: ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SECTOR METALMECÁNICO	
 OFERTA DE CURSOS Y MÓDULOS POR ESPECIALIDAD	
Área	Especialidad
ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	Administración General (Pública, Empresas, Microempresas, Cooperativas, Aduanera, Agrícola, Agropecuaria, Agroindustrial, Bancaria, Financiera, Forestal, Hospitalaria, Hotelera, Inmobiliaria, Pesquera, Minera, Etc.)
	Administración del Talento Humano (Manejo de Personal, Desempeño, Motivación, Liderazgo, Coaching, Trabajo en Equipo)
	Administración Contable y de Costos (Matemáticas, Estadística, Tributaria, Normas de Contabilidad, Auditorías Financieras, Contables, De Costos y Relacionadas)
	Atención y Servicios de Oficina: Secretariado (Operación De Máquinas De Oficina, Taquígrafía, Lectura Rápida, Oratoria, Redacción y Ortografía), Recepción, Servicio al Cliente, Archivo, Conserjería, Guardiana, Limpieza.
	Administración de la Calidad (Normas, Auditorías de Sistemas de Calidad y Mejoramiento Continuo)
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Internet E Intranet(Administración de Firewall, Correo Electrónico, Navegadores)
	Programas De Escritorio (Office, Hojas Electrónicas, Procesadores De Texto, Power Point)
	Software Especializado (Flex,Smartsuit, Autocad, Softland, Arc View, 3d)
FINANZAS, COMERCIO Y VENTAS	Marketing y Ventas (Negociación, Comercialización, Marketing y Ventas de Productos y Servicios)
EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN	Capacitación (Identificación de necesidades, Procesos de capacitación continua y por competencias laborales, Evaluación y Seguimiento) Formación De Instructores, Facilitadores, Monitores, Maestros, Guías, Formadores
ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	Electricidad Domiciliaria E Industrial (Reparación, Manejo y mantenimiento)
	Electromecánica (Instalación y Mantenimiento de Motores Eléctricos)
	Electrónica Industrial
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	Ajuste y Mantenimiento de Motores
	Mecánica General (Básica)
MECÁNICA INDUSTRIAL Y MINERÍA	Fresado (Fabricación De Piezas, Engranajes, Etc., mediante Fresadora)
	Matricería (fabricación De Moldes Y Matrices De Piezas En Serie)
	Mecánica de Banco (fabricación de piezas mediante herramientas de mano)
	Metalmecánica Metalurgia (Estructuras metálicas, autopartes a fin de obtener plantas de proceso llave en mano, superestructuras, equipos con alto grado de automatización y componente tecnológico)
	Soldadura (Eléctrica Y Oxi-Gas, Radiografía, Etc.)
	Torneería (fabricación de piezas y partes mediante torno)
	Tratamientos Térmicos (mejoramiento de propiedades de los metales mediante calor y frío)
	Hidráulica
PROCESOS INDUSTRIALES	Automatización Industrial y Robótica
	Seguridad y salud ocupacional, Prevención de Riesgos e Higiene Industrial.
	Lubricantes
	Tecnología y Resistencia de Materiales
	Calderos (Operación, Mantenimiento y Reparación)
	Operación, Reparación y Mantenimiento de Máquinas y Equipos (Agrícola, Agropecuario, Forestal, de Construcción, Textil, Minera, Pesquera, etc.)
	Metrología
	Prácticas de Manufactura (Estrategia de producción y gestión de materia prima, Programas de diversificación sectorial, etc.).
TRANSPORTE Y LOGISTICA	Manejo Integral de Bodegas y Almacenes

Fuente: Fedimetal

También cuenta con cursos internacionales en: Diseño de estructuras metálicas con perfiles armados. Respaldo por la Academia Panamericana de la ingeniería (API), este curso aborda desde el punto de vista técnica, resaltando la versatilidad y eficiencia del diseño de estructuras con perfiles armados, dándole una herramienta ideal para complementar su trabajo. Los costos de los cursos están entre \$200 a \$500 por persona, incluyen material de apoyo, diploma y almuerzo. Con una duración desde 15 horas a 30 horas por capacitación y solo se brindan en la ciudad de Quito.

Los costos son un rubro básico y de importancia para el análisis del proyecto con el fin de evaluar o realizar una estimación del valor total de las operaciones invertida en la Escuela. Tomando como referencia el curso de conformado, que es uno de los más solicitado por el personal, en la siguiente tabla 4.2 se puede observar un estimado por persona de la inversión total en la que debe de invertir la empresa para capacitar a sus colaboradores.

Tabla 4.2 - Inversión de Capacitación por persona

CURSO DE CONFORMADO	
INVERSION	VALOR
COSTO CURSO	\$ 420,00
HOSPEDAJE	\$ 80,00
PASAJE	\$ 120,00
VIATICOS	\$ 100,00
TOTAL	\$ 720,00

Fuente: Las Autoras

La Empresa estaría costearo \$720.00 para un solo empleado, cabe indicar que estos cursos no pueden ser dictados sin un mínimo de participantes, por lo menos 10 personas. Adicionalmente, en el curso de conformado, diseño de estructuras con perfiles armados solo es teórico, mas no practico; motivo por el cual los participantes no pueden constatar lo aprendido hasta ponerlo en práctica en sus respectivas máquinas, esto sin contar las horas no laboradas de los empleados capacitados.

Merma: Dentro de las ventajas en la creación de la escuela de capacitación FT se describe la reducción del porcentaje de merma o chatarra, que es la pérdida de utilidades en términos físicos de la materia prima. Para el sector metalmecánico el porcentaje permitido para ser rentables como negocio es del 1% sobre la producción total del mes.

Las principales causas del incremento en la merma son:

1. Calibración errónea en el proceso de armado.
2. Datos de órdenes de trabajo incorrectos
3. Pesos de los productos a fabricar no calculados correctamente.
4. Problemas técnicos (mecánicos y eléctricos) propias de la maquina
5. Personal no adiestrado correctamente.
6. Iluminación no adecuada

Estadística de merma generada en 2015

Los valores que se detallan a continuación representan en promedio más del 1% permitido de merma para el sector metalmecánico. Las causas arriba detalladas han contribuido para que este porcentaje se haya incrementado.

Tabla 4.3 - Desperdicio

ESTADISTICA DE MERMA EN PRODUCCION 2015			
VALORES EN KILOS			
MES	MERMA	PRODUCCION	%
ENERO	30475	3000000	1,02%
FEBRERO	25576	3000000	0,85%
MARZO	4960	2000000	0,25%
ABRIL	14775	2000000	0,74%
MAYO	35525	2000000	1,78%
JUNIO	17514	2000000	0,88%
JULIO	74340	3000000	2,48%
AGOSTO	62965	3000000	2,10%
SEPTIEMBRE	63617	3250000	1,96%
OCTUBRE	101423	4750000	2,14%
NOVIEMBRE	17514	2500000	0,70%
DICIEMBRE	35525	3000000	1,18%
Merma anual	484209		
Tonelaje anual	33500000		
% merma promedio	1,34%		

Fuente: Departamento de RRHH de FT

Es por esta razón que es importante implementar la escuela de capacitación que reduciría la merma si contamos con personal capacitado para operar las máquinas de conformado, con conocimientos en calibraciones y soporte técnico; evitando el desperdicio por errores que se pueden controlar.

Producción / Ventas

El tamaño de las instalaciones de la Industria FT facilita la necesidad de adquirir cualquier maquinaria pesada, aumentar las bodegas y planta, factor esencial para comenzar a proyectar ventas futuras.

2.- Planificación del Programa de Capacitación: Se deberá describir todos los datos generales con relación a la capacitación; las personas quienes serán capacitadas, el

lugar, la hora, el tiempo, realizar un cronograma detallado de las necesidades actuales incluso futuras para capacitar.

3.- Implementación del Programa de Capacitación: una vez planificado y calendarizado todos los datos se deberá poner en marcha las capacitaciones al personal. Con el proyecto de desarrollo de la Escuela se plantean los siguientes temas como se observa en el cuadro 4.9.

Cuadro 4.9 - Programas de Capacitación Propuestos

PROCESOS INDUSTRIALES	PROGRAMA	Objetivo General
OPERACIÓN BÁSICA DE CONFORMADO MECÁNICO	Capacitar al trabajador en forma teórico-práctica en labores de Mantenimiento con menores tiempos y mejores resultados.	<p>PROCESOS DE CONFORMADO POR DEFORMACIÓN PLÁSTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización, tipos, variables básicos, proceso tecnológico y control de calidad. • Procesos de barloado, conformado por tren de rodillos, forja, laminado, extrusión, trefilado, embutición, estirado, doblado y corte. <p>MAQUINAS Y EQUIPOS DE CONFORMADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento básicos de funcionamiento de: o Prensas, martinets, dobladoras, cizallas o Soldadoras, cizallas, trenes de rodillos, etc.
INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL	Al finalizar el curso el estudiante estará capacitado para: Utilizar en forma técnica los diferentes tipos de transductores en la medición de presión, temperatura, flujo y nivel.	<p>Conceptos básicos, terminología y técnicas para el control</p> <p>Simbología normalizada para instrumentación</p> <p>Sistemas de unidades de medida: presión, temperatura, flujo y nivel</p> <p>Lazos de control</p> <p>Características de diversos procesos</p> <p>Modos de control</p>
METROLOGÍA BÁSICA	Al finalizar el curso el participante estará en capacidad de: Utilizar en forma correcta los instrumentos de medición y verificación Relacionar los sistemas y unidades de medida.	<p>Conceptos generales sobre medición, comparación y verificación.</p> <p>Conocimientos previos:</p> <p>Unidades de medida de Sistema Internacional equivalencia al sistema de medidas inglesa:</p>
METROLOGIA APLICADA	Al finalizar el curso el participante estará en capacidad de: Aplicar conceptos de Metrología y realizar mediciones con instrumentos en forma correcta.	<p>Sistemas de unidades</p> <p>El calibrador o pie de rey</p> <p>El micrómetro o palmer</p> <p>Instrumentos de comparación</p> <p>Instrumentos de verificación</p>

Fuente: Las Autoras

4.- Evaluación del programa: en la mejora de la propuesta del proyecto se pretende realizar una evaluación más profunda de acuerdo al área en que el nuevo empleado fue contratado, es necesario una evaluación de sus actividades a desempeñar mensualmente es decir involucrar al supervisor de área o jefe inmediato en el desarrollo de sus funciones donde se pueda establecer objetivos específicos al momento de evaluar como por ejemplo:

1. Evaluar la adaptabilidad del empleado mediante las horas de capacitación
2. Evaluación del aprendizaje adquirido antes y después de la capacitación
3. Verificación y medición de objetivos planteados al inicio del entrenamiento.
4. Evaluar al instructor que brinda la capacitación interna.
5. Control y seguimiento de las tareas encomendadas al colaborador.

Es importante anotar que el éxito del programa de capacitación dependerá del seguimiento y control que lleve a cabo los jefes de área y supervisores para que el desempeño del empleado en cuanto a habilidades y destrezas sea en el menor tiempo posible.

El registro que se plantea documentar en esta propuesta para el área de conformado de perfiles y tubos es el siguiente:

Cuadro 4.10 - Formato de Evaluación del Programa Propuesto

ENTRENAMIENTO EN ESCUELA DE CAPACITACION FERRO TORRE S.A.			
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	ENTRENAMIENTO		DURACION
	SI	NO	
Tener conocimientos básicos del funcionamiento de todos los segmentos de la máquina			
Saber cómo realizar los movimientos manuales de cada sección de la máquina.			
Reconocer una orden de trabajo sea ésta para procesos en perfiladoras, alisadoras, plegadora, guillotina, slitter, tubera y/o etc.			
Asistir 100% en el armado de la máquina al operador.			
Saber básicamente cómo trabaja cada máquina y su funcionamiento			
Asistir al operador en el calibrado o armado de la cuchilla o matriz (guillotina y plegadora)			
En el caso de trabajar en las perfiladoras y oders:			
Recibir material, enzunchar y armar el paquete del producto			
Ordenar perfiles en producción para luego formar paquetes			
Enzunchar y pintar paquetes.			
Colocar Stickers a los paquetes armados.			
Ayudar a soldar y pulir la unión de la punta y cola del rollo del fleje.			
Al término del corte soldar o enzunchar rollos de flejes en el caso de trabajar en la máquina slitter.			
Enzunchar cada paquete de planchas completo en el caso de alisadoras y la identificación de planchas con coladas y stickers			
Estar pendiente durante el proceso para avisar al operador de cualquier falla en el producto.			
Avisar al operador de cualquier anomalía o daño que visualice en la maquina			
Mantener aseada la maquina y el área de trabajo que implique la operación.			
Cumplir con eficiencia todas las demás disposiciones y órdenes emanadas de los niveles jerárquicos superiores.			
Guardar reserva en la información considerada como restringida por los ejecutivos de FERRO TORRE S.A.			

Fuente: Las Autoras

5.- Evaluación de Desempeño: Este último paso del flujograma también está como una propuesta de mejora para evaluar el desempeño del trabajador una vez detectado sus necesidades y posteriormente capacitarlo para reducir o eliminar alguna carencia. En esta evaluación se pretende identificar cuan efectiva ha sido la capacitación recibida tanto a nivel personal como a nivel empresarial.

Se pretende mejorar la evaluación colocando los resultados como plan de acción en base a los cumplimientos y resultados y obtenidos

4.6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En base a la información obtenida y habiendo analizado el estado situacional actual de la Compañía en el capítulo anterior, se presenta una propuesta mejorada utilizando el FODA como herramienta principal para la evaluación.

Esta herramienta ha sido utilizada para evaluar el presente de la Compañía y el futuro pudiendo aplicar la propuesta descrita en esta investigación.

4.6.1 FODA: SELECCIÓN PROPUESTA DE MEJORA

En el cuadro 4.11 se elabora una matriz FODA de selección mejorada teniendo en cuenta la propuesta en mención. El proyecto se focalizo en tratar de corregir y/o disminuir las debilidades que tiene la Empresa para que cualquier riesgo que llegara a tener sea en pequeñas escalas, comparando así la optimización entre fortalezas y oportunidades, así como también el riesgo entre debilidades versus amenazas:

- Optimización (FO VS OP): Con el procedimiento de mejoras de selección se contara con personal idóneo en cada cargo, se reducirá costos de contratación en personal técnico especializado y bajo estas circunstancias se pretende que el índice de rotación y ausentismo disminuya en determinadas áreas, un programa de inducción correctamente elaborado y aplicado que permita involucrar al empleado desde el comienzo. Mantener las políticas y procedimientos de selección para lograr que la empresa obtenga mayores certificaciones, teniendo mejores técnicos y generando más plazas de trabajo debido al crecimiento empresarial e innovación de productos.

- Riesgo (DB VS AM): Este es el punto donde la empresa debe tratar con mucho cuidado. Al plantear la mejora se identifica que podría afectar la rentabilidad de la compañía, se quiere prever que si FT invierte para tener técnicos adecuados, también debe lograr que los subsistemas de **Selección y Retención** estén compenetrados a mantener el compromiso del empleado para la compañía.

Es necesario puntualizar en las debilidades del FODA de selección, que se debe invertir en publicidad y crear marca de empleador para contrarrestar la competencia del sector metalmecánico.

Las oportunidades revisadas en contexto anotamos la optimización de los tiempos de contratación, tomando en cuenta los convenios con los colegios técnicos y mejorando a futuro la visión de oferta de los candidatos hacía con la empresa. Crear un nuevo estilo de demostración de competencias, habilidades y conocimientos de los candidatos, información relevante que toda empresa necesita saber en previa selección de personal a contratar.

Hacer frente a la situación del país, teniendo en cuenta que las crisis también ayudan a optimizar recursos y crear competencia interna y externa, que permita sacar mayor provecho y ventaja a las soluciones que brindan los empleados y empleadores para el sector industrial.

Cuadro 4.11 - Matriz FODA de selección

	ANÁLISIS DEL ENTORNO/ EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. OPTIMIZACIÓN PARA LOS TIEMPOS DE CONTRATACIÓN 2. OBTENCIÓN DE CERTIFICACIONES INTERNACIONALES PARA SER EMPRESA MEDIANA	1. COMPETENCIA 2. SITUACIÓN POLÍTICA DEL PAÍS 3. LOS SALARIOS DEL PERSONAL TÉCNICO ESTAN SOBREALORADOS EN EL MERCADO 4. REDUCCIÓN EN EL REQUERIMIENTO DE FORMACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO 5. NO EXISTE POSICIONAMIENTO DE MARCA
ANÁLISIS DEL ENTORNO / INTERNO FORTALEZAS	OPTIMIZACIÓN	
1. DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO 2. DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN 3. CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADECUADO PARA CADA PUESTO DE ACUERDO A SUS COMPTENCIAS 4. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN 5. TALENTO HUMANO COMPROMETIDO 6. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO EN ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS 7. PROCEDIMIENTO MEJORADO EN LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL	(FORTALEZAS / OPORTUNIDADES) ESTA POSICIÓN ES LA QUE TODA EMPRESA SE DEBE UBICAR Y TRATAR DE MAXIMIZAR TANTO SUS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.	
DEBILIDADES	RIESGO	
1. POCA IDENTIDAD CORPORATIVA 2. POCO MARKETING PUBLICITARIO	(DEBILIDADES / OPORTUNIDADES) EN ESTA POSICIÓN SE DEBE APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES PARA QUE LAS DEBILIDADES NO AFECTEN EL ENTORNO INTERNO	
	(FORTALEZAS / AMENAZAS) ESTA POSICIÓN TRATA DE MAXIMIZAR LAS FORTALEZAS PARA PROVOCAR QUE LAS AMENAZAS DISMINUYAN	
	(DEBILIDADES / AMENAZAS) ESTA POSICIÓN ES LA QUE SE DEBE EVITAR EN TODO ASPECTO PARA IMPEDIR UNA DISOLUCIÓN DE LA EMPRESA EN UN FUTURO	

Fuente: Las Autoras

4.6.2 FODA: CAPACITACIÓN PROPUESTA DE MEJORA

En la mejora planteada, se establece un plan de capacitación detallando los pasos a seguir para que logre ser más eficiente y efectiva y posterior se propone el diseño de una escuela de formación y capacitación, dentro de las instalaciones de FT.

En base a ello y modificando las falencias actuales se observa en el cuadro 4.12 una matriz FODA de capacitación implementando las mejoras puntualizadas.

En el análisis interno, las fortalezas con el nuevo modelo planteado serán:

La nueva maquinaria con capacidad instalada para producción de nuevos productos para la empresa que permitan la diversificación y captación de nuevos mercados.

La misma maquinaria que sirva para el aprendizaje y perfeccionamiento de técnicos y operadores gracias a la escuela de formación.

Evaluaciones antes, durante y después del proceso de aprendizaje para los empleados que forman parte de la escuela.

La retroalimentación de lo aprendido mediante las técnicas de aprendizaje, mismas que deberán ser replicadas para con el nuevo personal.

Reducción de merma (chatarra) mediante la observación y corrección de problemas de producción anotados y revisados en este capítulo.

Eliminación de tiempos improductivos en base al control de supervisores de las áreas e instructores a cargo de la escuela. También esta fortaleza se refiere a que con el nuevo conocimiento adquirido pueda FT detectar errores a tiempo y su corrección.

Un mayor compromiso y satisfacción de los empleados de la empresa es lo que se pretende alcanzar las metas profesionales de los colaboradores en conjunto con la visión y misión de FT.

En cuanto a las debilidades que encontramos en el FODA estas son:
La afectación en el flujo de efectivo debido a la maquinaria adquirida, el mantenimiento y costos por reparación de la misma. Como todo activo debe ser depreciado y estos costos están considerados en el proyecto.

La calificación de instructores con los que debe contar la escuela, sean estos de la misma empresa capacitados dentro o fuera del país. Con opción a que la empresa FT obtenga una certificación por proporcionar una escuela de formación como pionera en el Ecuador para el sector metalmecánico.

En las oportunidades de la matriz FODA de capacitación, al igual que el FODA de selección se apunta a una diversificación e innovación de productos para el sector.

Se puntualiza la ventaja competitiva y posicionamiento de mercado con la que contará la empresa gracias al método empleado.

Satisfacción del cliente por la rapidez en las soluciones técnicas que se le ofrecerá.

Inversión extranjera al obtener nuevas certificaciones y crecimiento empresarial.

En cuanto a las amenazas del método empleado seguirá siendo la falta de instituciones educativas y certificadoras para la formación de personal técnico.

Ser vistos como la escuela de formación del sector metalmeccánico, invirtiendo en técnicos con mayores conocimientos, listos para ofertarse en el mercado como nueva competencia laboral.

- Optimización (FO vs OP): En esta posición la empresa debe focalizarse y tener en cuenta que las fortalezas que llegaría a tener aplicando esta mejora en el subsistema son satisfactoria y que la empresa pueda incurrir en más oportunidades para su desarrollo tanto a nivel externo así como interno.
- Riesgo (DB vs AM): Una posición considerablemente peligrosa para la compañía sino se tiene las consideraciones y conocimientos necesarios para combatirla. En este punto, donde el país actualmente está pasando por una serie de modificaciones en cuanto a leyes se debe estar altamente capacitado continuamente para poder prevenir cualquier tipo de eventualidad que surja. Por otro lado se debe tener en cuenta que el implementar este proyecto propuesto (Escuela de Capacitación) conllevara a que la competencia se torne más agresiva dado que es una innovación dentro de este tipo de Industria.

Cuadro 4.12 - Matriz FODA de Capacitación

	ANÁLISIS DEL ENTORNO/ EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. INNOVACIÓN Y EXPANSIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS 2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 3. VENTAJA COMPETITIVA 4. INVERSIÓN EXTRANJERA	1. SITUACIÓN POLÍTICA DEL PAÍS 2. NO EXISTE INSTITUTOS EDUCATIVOS PARA FORMACIÓN DE TÉCNICO 3. SER VISTO COMO UNA ESCUELA DE FORMACIÓN
ANÁLISIS INTERNO	<u>OPTIMIZACIÓN</u>	
FORTALEZAS	(FORTALEZAS / OPORTUNIDADES) PROPUESTA: CON UNA NUEVA MÁQUINA SE PUEDE CREAR NUEVOS PRODUCTOS PARA LA INDUSTRIA Y TENER DIVERSIDAD PARA CLIENTES, SATISFACCIÓN LABORAL Y MAYOR RENTABILIDAD.	(FORTALEZAS / AMENAZAS) ESTA POSICIÓN TRATAR ES DONDE LA EMPRESA DEBE MAXIMIZAR LAS FORTALEZAS PARA PROVOCAR QUE LAS AMENAZAS DISMINUYAN
1. NUEVA MAQUINARIA 2. REDUCCIÓN DE LA MERMA (CHATARRA) MENSUAL 3. PERSONAL COMPROMETIDO 4. PERFECCIONAMIENTO TÉCNICO DEL PERSONAL 5. APRENDIZAJE BAJO EXPERIENCIAS 6. EVALUACIONES EN BASE A LO APRENDIDO/ RETROALIMENTACIÓN 7. SATISFACION DEL PERSONAL 8. SE CUENTA CON SERVICIOS Y RECURSOS PROPIOS Y LUGAR ESTRATEGICO 9. ELIMINACIÓN DE TIEMPOS IMPRODUCTIVOS		
DEBILIDADES	(DEBILIDADES / OPORTUNIDADES) EN ESTA POSICIÓN SE DEBE APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES PARA QUE LAS DEBILIDADES NO AFECTEN EL ENTORNO INTERNO	RIESGO
1. AFECTACIÓN EN EL FLUJO DE EFECTIVO 2. POCOS INSTRUCTORES CERTIFICADOS 3. AUMENTO DE COSTOS EN MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN		(DEBILIDADES / AMENAZAS) FUGA DE PERSONAL CON TALENTO HACIA LA COMPETENCIA

Fuente: Las Autoras

4.7 ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS PUESTOS CRÍTICOS

Si bien es cierto todos los puestos de una organización son importantes no todos pueden ser críticos, es importante y necesario conocer que puestos son críticos para la organización, es darle un valor relativo al puesto para determinar su peso y valor en la organización.

Los cargos críticos son asociados con los procesos sensibles y al costo y tiempo en que se incurre en reemplazar a la persona con los perfiles requerido. Por Roberto Sidgman.

Sin embargo existen características para identificar cargos críticos:

- Cargos relacionado con la etapa primordial de cada proceso;

- Cargos relacionados con las áreas sensibles;
- Cargos que influyen en el sistema de la administración de riesgo;
- Cargos que afectan o influyen en el desarrollo de la materia prima.

Así mismo es importante realizar una evaluación de riesgos que permita relacionar los riesgos relacionados con cada proceso, de este modo se podrá identificar las áreas sensibles y posteriormente los cargos críticos.

En la investigación del presente proyecto se ha catalogado e identificado como puesto crítico aquel que resulta con dificultad encontrar a la persona con las características y habilidades para dicho cargo; que se complica reemplazarlo por alguna ausencia; en donde hay mayor rotación y la necesidad de ocupar inmediatamente la vacante.

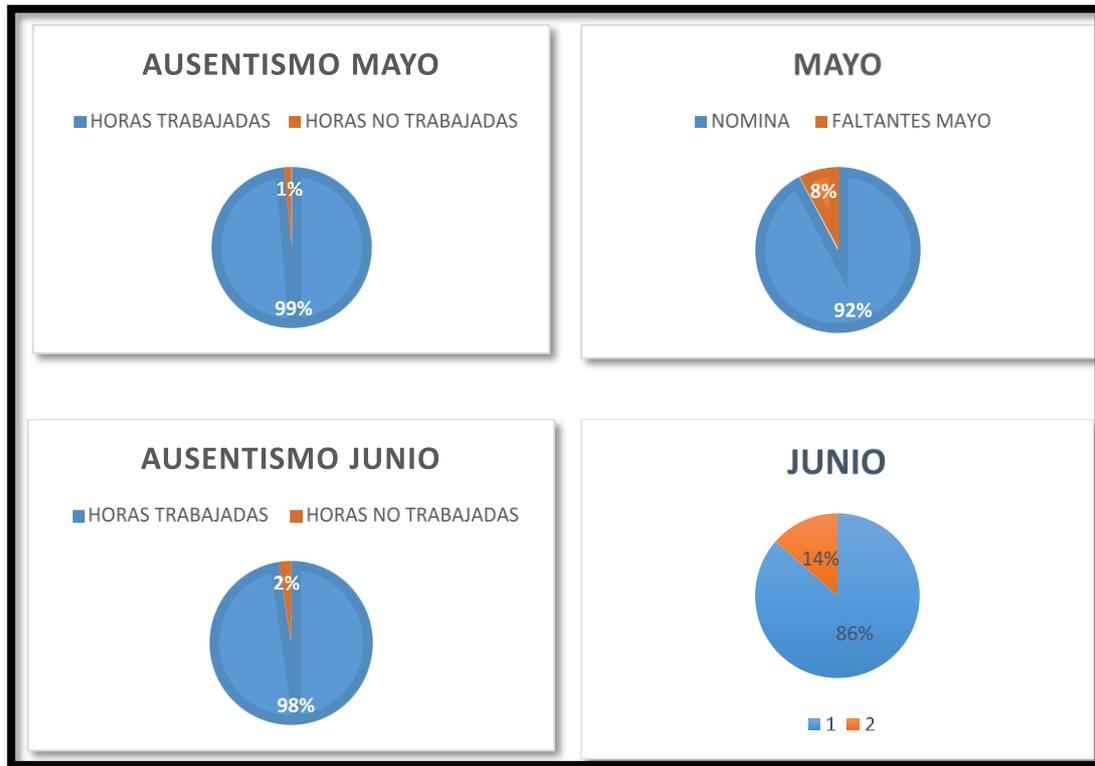
De acuerdo a la investigación del proyecto se establecieron dos variables para la medición de puestos críticos:

1) Ausentismo

Se tomó como muestra de ausentismo dos meses del año en que se considera existe más actividad dentro de la compañía.

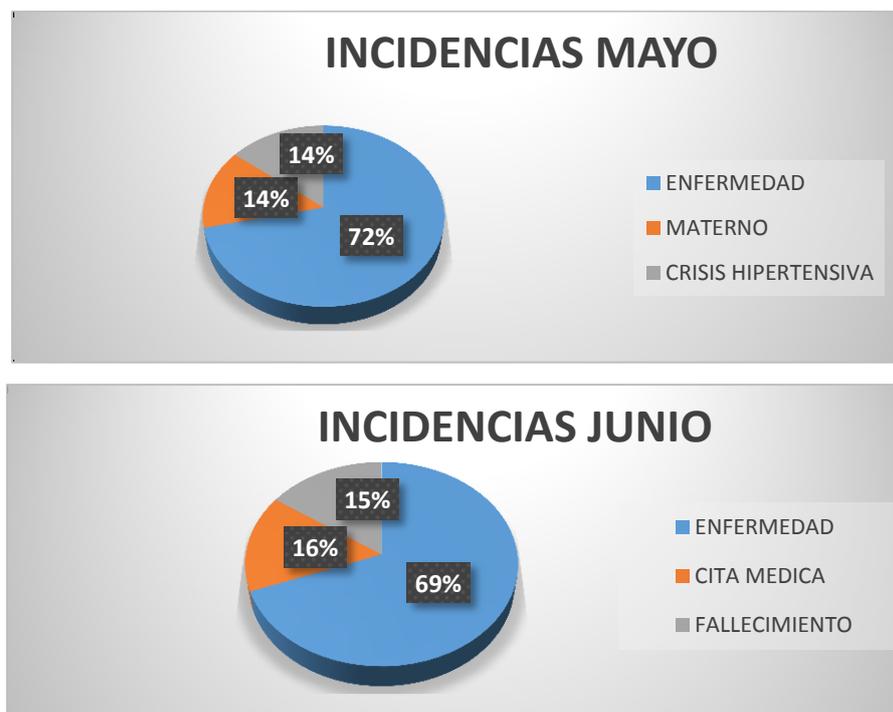
Como se puede apreciar en los siguientes gráficos solo en los meses de Mayo y Junio existe un 22% de faltas entre los dos meses, las causas alegando enfermedad y la gran mayoría son trabajadores del área operativa.

Figura 4.3 - Ausentismo



Fuente: Departamento de RRHH de FT

Figura 4.4 - Incidencias del Ausentismo



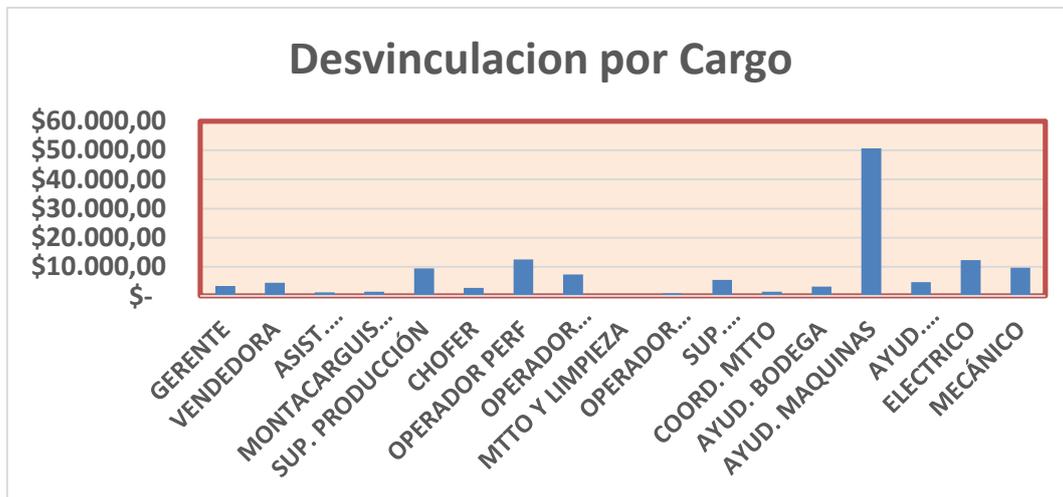
Fuente: Departamento Medico de FT

2) Rotación

En la figura 4.5 se observa claramente que el puesto de ayudante de máquina ha sufrido una rotación bastante considerable, se puede notar los motivos de la desvinculación según los reportes de la propia Empresa FT; por otro lado también se observa que la desvinculación del personal se viene dando frecuentemente en el área operativa.

El período del reporte de desvinculación corresponde a los últimos cuatro años.

Figura 4.5 - Desvinculación por cargo



Fuente: Departamento de RRHH de FT

Una vez conocido estadísticamente estos dos factores se puede establecer que dentro del área técnico/operativa se encuentran cargos críticos o relevantes para el desarrollo de la Industria y que son puestos que al momento de ser reemplazados debe hacerse de forma cautelosa colocando a personal técnicamente adecuado

CONCLUSIONES

Se identificó que no existía en Guayaquil programas para formadores técnicos, por ende el personal que se contrataba en estas áreas no tenía las habilidades adecuadas. Los resultados obtenidos del subsistema de capacitación es la creación de la escuela para técnicos y operarios planteada con la nueva maquinaria con capacidad instalada que sirva para el aprendizaje y perfeccionamiento técnico.

No existen evaluaciones posteriores a una capacitación para que la compañía tenga como referente que tan eficiente y beneficiosa es para el empleado y por ende para FT. Por ello es tan importante las evaluaciones antes, durante y después del proceso de aprendizaje para los empleados que forman parte de la escuela y la retroalimentación de lo aprendido para los nuevos operarios, mejorando los tiempos improductivos, reducción de merma (chatarra), corrección de problemas de producción gracias a una adecuada supervisión.

Existe una alta rotación en el área técnica lo que conlleva a estar en una constante selección de personal. Los resultados obtenidos gracias al planteamiento de la matriz FODA permitieron evaluar el actual modelo de gestión de talento humano de FT, y encontrar la nueva forma de contratación de personal al elaborar el manual de funciones por competencias apoyados por formatos propuestos para el registro y evaluación dentro del proceso de selección.

Se identificó que la inducción del personal no era lo suficientemente adecuada y se planteó el programa de inducción y re-inducción para los empleados ganando mayor compromiso y satisfacción para con la empresa desde el inicio, para obtener los resultados de alcanzar las metas profesionales de los colaboradores en conjunto la visión y misión de FT.

Los constantes cambios de leyes, reglamentos y políticas actuales del país han provocado una reducción en el porcentaje de las ventas de la compañía. Sin embargo al formar al personal técnico que de soporte a las ventas, se logra mantener a la par con la competencia del sector metalmecánico y sus continuos ajustes

RECOMENDACIONES

Es necesario para la empresa FT considere las siguientes recomendaciones:

Contemplar la Propuesta de la creación de la escuela de formación para técnicos y ayudantes operarios que permitan fortalecer la marca de empleador y en contraste con la actual escasez de conocimientos técnicos que tienen las instituciones educativas y operadoras de capacitación.

Realizar evaluaciones antes, durante y posterior a las capacitaciones para tener un registro de cuan eficiente están siendo el programa.

Proponer a los encargados de áreas y a la alta gerencia que tomen en cuenta las mejoras sugeridas en los procesos de selección y capacitación para disminuir las falencias que mantiene el actual proceso.

Aplicar el manual, entrevista y evaluaciones por competencias en el proceso de selección para disminuir los costos y tiempos en contratación.

Considerar la inducción como un paso importante dentro del proceso de contratación aplicando los pasos sugeridos en la Propuesta de mejora, para lograr el compromiso y retención de los empleados.

Actualizar constantemente el marco legal y laboral de la compañía con el fin de prevenirla de cualquier riesgo o eventualidad que le afecte.

Ganar posicionamiento técnico en el campo metalmecánico para que las personas (clientes y futuros empleados) identifiquen a FT como una Compañía de formadores técnicos.

Referencias

- Chiavenato I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Mc Graw Hill.
- Porter M. (1995). Estrategia Corporativa. México, CECSA.
- Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones, (2013). Análisis del Sector Metalmecánico. Pro-Ecuador.
- Construmetal. (2013, pag38). Balanza Comercial con los países de la CAN

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTAS TABULADAS

Tabla de Frecuencias de las encuestas realizadas a los trabajadores										
#	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	N/N	TOTAL
1	Nivel de satisfacción en cuanto al reclutamiento	8	10	5	4	2			1	30
2	¿ Conoce el "Sistema de valores de FT"?	11	18						1	30
3	Enliste 5 valores									0
4	¿Están encaminados los procesos y proced. Al funcionamiento eficaz de F	4	13	6	3	1			3	30
5	¿Existen buenas oportunidades de capacitación y superación en FT?	6	15	4	4				1	30
6	Las relaciones de las dif areas de trabajo son:	6	12	9	3					30
7	¿ Cómo se siente con la comunicación con su jefe inmediato?	9	16	2	2	1				30
8	¿ Cómo se siente con la comunicación con sus compañeros de trabajo?	10	16	3	1					30
9	¿ Conoce las metas de su colectivo de area?	17	11	1					1	30
10	Sistema más adecuado para la información a los trabajadores	13	16	10	13	1	2	4	2	61
11	¿Cómo se siente con las relaciones laborales dentro de la entidad?	9	14	4	3					30
12	¿Cómo se siente con las instalaciones de la entidad?	7	18	2	3					30
13	El estilo de dirección de sus dirigentes usted lo evalúa dé:	6	13	7	3	1				30
14	¿Conoce usted la estrategia de FT, así como sus objetivos?	18	9						3	30

TABLA PORCENTUAL								
Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	N/N
1	27%	33%	17%	13%	7%	0%	0%	3%
2	37%	60%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
3								
4	13%	43%	20%	10%	3%	0%	0%	10%
5	20%	50%	13%	13%	0%	0%	0%	3%
6	20%	40%	30%	10%	0%	0%	0%	0%
7	30%	53%	7%	7%	3%	0%	0%	0%
8	33%	53%	10%	3%	0%	0%	0%	0%
9	57%	37%	3%	0%	0%	0%	0%	3%
10	21%	26%	16%	21%	2%	3%	7%	3%
11	30%	47%	13%	10%	0%	0%	0%	0%
12	23%	60%	7%	10%	0%	0%	0%	0%
13	20%	43%	23%	10%	3%	0%	0%	0%
14	60%	30%	0%	0%	0%	0%	0%	10%

3: VALORES PRINCIPALES
Respeto
Compañerismo
Honestidad y lealtad
Responsabilidad
Comunicación y Confianza

Preg.	Detalle calificación:
1	Muy Satisfecho, Satisfecho, Parcialmente Satisfecho, Poco Satisfecho, Insatisfecho
2	SI, NO, N/N
3	
4	Excelente, Muy buena, Buena, Regular, Mala
5	De completo acuerdo, De acuerdo, Ni acuerdo ni desacuerdo, En desacuerdo, En completo desacuerdo
6	Excelente, Muy buena, Buena, Regular, Mala
7	Muy Satisfecho, Satisfecho, Parcialmente Satisfecho, Poco Satisfecho, Insatisfecho
8	Muy Satisfecho, Satisfecho, Parcialmente Satisfecho, Poco Satisfecho, Insatisfecho
9	Si siempre, Si a veces, No
10	Linea de mando, contacto directo, medios impresos, mural, medio auditivo, matutinos, asambleas, N/N
11	Muy Satisfecho, Satisfecho, Parcialmente Satisfecho, Poco Satisfecho, Insatisfecho
12	Muy Satisfecho, Satisfecho, Parcialmente Satisfecho, Poco Satisfecho, Insatisfecho
13	Excelente, Muy buena, Buena, Regular, Mala
14	SI, NO, N/N

ANEXO 2: ESTADOS FINANCIEROS

ANEXO 3: INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES

1.- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/certificado-de-antecedentes-penales/>



REPÚBLICA DEL ECUADOR



**Ministerio
del Interior**

CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES
ESPECIE SIN VALOR COMERCIAL NI MONETARIO

Fecha de Emisión: **08 de DICIEMBRE del 2015**

Número de Certificado: **201512075645**

Tipo de Documento: **CEDULA DE IDENTIDAD**

No. de Identificación: **0922022686**

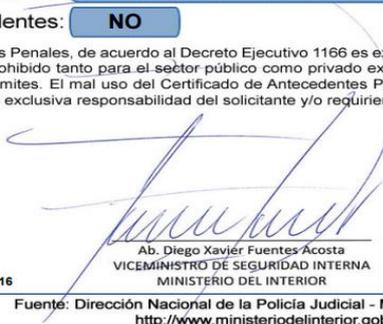
Apellidos y Nombres: **ORTEGA GAONA MARIA DE LOS ANGELES**

Registra Antecedentes: **NO**

El Certificado de Antecedentes Penales, de acuerdo al Decreto Ejecutivo 1166 es expedido única y gratuitamente vía internet, por esta Cartera de Estado. Queda prohibido tanto para el sector público como privado exigir como requisito el Certificado de Antecedentes Penales en sus diferentes trámites. El mal uso del Certificado de Antecedentes Penales o el mal uso de la información generada a través de este medio, será de exclusiva responsabilidad del solicitante y/o requiriente del mismo.



Valido hasta el 07 de MARZO del 2016



Ab. Diego Xavier Fuentes Acosta
VICEMINISTRO DE SEGURIDAD INTERNA
MINISTERIO DEL INTERIOR



Este documento es firmado electrónicamente

Fuente: Dirección Nacional de la Policía Judicial - Ministerio del Interior
<http://www.ministeriodelinterior.gob.ec>

2.- <http://consultas.funcionjudicial.gob.ec:8080/eSatje-web-info/public/informacion/informacion.xhtml>



SATJE
Consulta de causas

 **información**
procesos judiciales

PROVINCIA *	CANTÓN	MATERIA	JUDICATURA	
GUAYAS	GUAYAZUL	-SELECCIONE-	-SELECCIONE-	

ACTOR(ES)/OFENDIDO(S)	APELLIDO(S)	NOMBRE(S)	Sin identificación	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
DEMANDADO(S)/PROCESADO(S)	APELLIDO(S)	NOMBRE(S)	Sin identificación	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

NÚMERO DE PROCESO <small>Cód. Jud. - Código Secuencial</small>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
NÚMERO DE FISCALÍA	<input type="text"/>			

Limpiar Buscar

PROCESOS JUDICIALESLISTADO DE PROCESOS JUDICIALESACCIONES DELITOS

ANEXO 4: CUESTIONARIOS PROPUESTOS

Para la inducción de recursos humanos se plantea las siguientes preguntas:

EVALUACIÓN # 1

REFERENTE A REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

1. ¿Para usted qué es empleado?
 2. ¿Qué es para usted un jefe?
 3. ¿Cuántos minutos antes debe estar de su horario de ingreso?
 4. ¿Cuántos atrasos se consideran una falta y que clase de falta es?
 5. ¿Cómo debe usar su uniforme y que no debe usar?
 6. ¿No usar el implemento de seguridad que se le ha entregado, a que falta aplica en el reglamento interno?
 7. ¿Cómo trabajador que obligaciones dentro de la empresa tiene? Mencione 2
 8. ¿Cómo trabajador cuáles son su derechos, mencione 2?
 9. Mencione 2 causas de falta grave para la terminación de contrato.
 10. Mantener las instalaciones y su puesto de trabajo en óptimo estado de limpieza es una obligación o un derecho?
-

Para las demás inducciones se propone el siguiente cuestionario:

EVALUACIÓN # 2
REFERENTE A LAS CHARLAS RECIBIDAS DE CALIDAD, SEGURIDAD Y
PRODUCCIÓN.

1. ¿Las charlas fueron explicadas en el tiempo estipulado indicado previamente por el responsable de recursos humanos?
2. ¿Las charlas fueron de utilidad para usted o ya conocía de estos temas?
3. ¿Es importante para usted recibir estas charlas previamente antes de iniciar su jornada laboral?
4. ¿Califique a su instructor, siendo 1 insatisfactorio y 5 satisfactorio?
5. ¿Qué tema en lo particular le pareció más interesante del resto de las charlas?
6. ¿Cómo mejoraría este proceso dentro de la empresa?

En el periodo de los 90 días reglamentarios del empleado se realizara el siguiente cuestionario:

EVALUACIÓN # 3
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

1. ¿Señale al menos dos cosas que le agraden del sistema de trabajo en FERRO TORRE S.A.?
2. ¿Señale al menos dos cosas que quisiera que se mejore actualmente en el sistema de trabajo en FERRO TORRE S.A.?
3. Indique en estas líneas, que es lo que realmente lo motiva trabajar con FERRO TORRE S.A.?