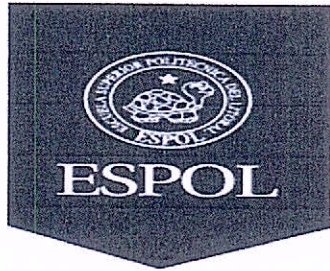


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**FCSH**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

**“PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LOS  
PROCESOS DE LOS SUBSISTEMAS DE  
TALENTO HUMANO EN EL TALLER MECÁNICO INDUSTRIAL  
IDROVO”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN GESTION DE TALENTO HUMANO**

**Presentado por:**

**PERLA IDROVO FLORES**

**Guayaquil – Ecuador**

**2016**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien ha sido y seguirá siendo mi fortaleza y guía de vida.

A mis padres, familiares y amigos por el apoyo en mis alegrías y tristezas, siempre dándome palabras de aliento para seguir luchando en el cumplimiento de mis objetivos.

Al Ing. Jaime Lozada, quien fue que me asesoró con su vasto conocimiento y paciencia a lo largo de este proyecto para terminarlo en el tiempo estipulado.

Al Sr. Carlos Idrovo Rodríguez – Gerente General del Taller Mecánico Idrovo por haberme dado la oportunidad de realizar la propuesta de tesis en esa prestigiosa institución.

Perla

## DEDICATORIA

A Marlene por ser mi mejor amiga, consejera, mi modelo a seguir y apoyo incondicional.

A Antonio por ser mi primer amor, mi héroe y mi amigo.

Atentamente,

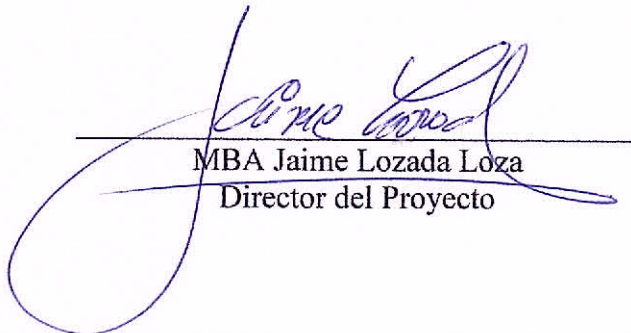
Perla Idrovo Flores

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**



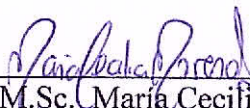
---

MBA Raúl Barriga Medina  
Presidente del Tribunal de Trabajo de titulación



---

MBA Jaime Lozada Loza  
Director del Proyecto



---

M.Sc. María Cecilia Moreno  
Revisor 1

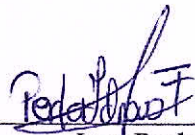


---

M.Sc. Jenny Tola Cisneros  
Revisor 2

**DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



---

Ing. Perla Idrovo Flores

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
INDICE GENERAL.....	V
RESUMEN.....	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
ABREVIATURAS.....	XII
CAPITULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 Industria en la que se encuentra.....	1
1.1.2 Misión de la empresa.....	2
1.1.3 Visión de la empresa.....	2
1.1.4 Objetivo general de la empresa.....	2
1.1.5 Cuál es su producto (s) o servicio (s) clave.....	2
1.1.6 Número de trabajadores.....	5
1.1.7 ¿Quiénes son sus proveedores?.....	5
1.1.8 ¿Quiénes son sus clientes?.....	6
1.1.9 Facilidades de pago/crédito que otorga la empresa a sus clientes.....	6
1.2 Definición del problema.....	6
1.2.1 Objetivos.....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.2.3 Justificación e importancia.....	7
1.2.4 Alcance del estudio.....	8
CAPITULO II.....	9
2. MARCO TEORICO.....	9
2.1 Principales conceptos.....	9
CAPITULO III.....	26
3. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	26

3.1	Análisis del Entorno Externo. ....	26
3.2	Análisis del Entorno Interno. ....	29
3.3	Diagnóstico de la compañía .....	34
3.3.1	Matriz de crecimiento/ capacidades .....	34
3.3.2	Matriz de rendimiento/ potencial .....	35
3.3.3	Matriz del ciclo de vida.....	37
3.3.4	Matriz FODA – estrategias. ....	39
3.3.5	Perspectiva áreas estratégicas .....	41
3.3.6	Objetivos estratégicos .....	42
3.3.7	Balance score card .....	43
3.4	Clima laboral.....	44
3.4.1	Liderazgo: .....	44
3.4.2	Motivación y reconocimiento: .....	47
3.4.3	Compromiso organizacional .....	49
3.4.4	Comunicación .....	51
3.4.5	Trabajo en equipo.....	54
3.4.6	Ergonomía y Condiciones de trabajo .....	56
3.5	Entrevista Gerente General .....	60
3.6	Macroprocesos taller mecánico industrial Idrovo .....	60
3.7	Diagrama de categorización de procesos .....	62
3.8	Hojas de ruta de cada subproceso .....	66
3.8.1	Reclutamiento .....	66
3.8.2	Requerimiento.....	71
3.8.3	Publicación en medios de comunicación .....	72
3.8.4	Selección de personal.....	73
3.9	Salarios y beneficios sociales.....	78
3.9.1	Calculo de horas extras .....	78
3.9.2	Calculo de préstamos a empleados mensual .....	78
3.9.3	Descarga planilla IESS.....	79
3.9.4	Elaboración de rol de pagos .....	79
3.10	Evaluación del desempeño.....	81
3.10.1	Competencias institucionales .....	81
3.10.2	Elaboración de evaluación del desempeño .....	81
3.11	Capacitación o Formación .....	86
3.11.1	Revisar las necesidades .....	86
3.11.2	Cotizar proveedores .....	86

3.11.3	Convocatoria formal .....	87
3.11.4	Registro de asistencia y entrega de certificados.....	87
3.11.5	Evaluar el curso y tabular la satisfacción.....	87
3.11.6	Informe de resultados.....	88
3.12	Desvinculación.....	89
3.12.1	Recepción de renuncia .....	89
3.12.2	Cálculo de liquidación .....	89
3.12.3	Descargar acta para suscripción.....	93
3.12.4	Registro de acta y transferencia bancaria.....	93
3.13	Presentación de la propuesta .....	94
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
5.	REFERENCIAS .....	98



## RESUMEN

La presente tesis se realizó en el Taller Mecánico Industrial Idrovo, una empresa pymes familiar, dedicada a la realización de productos mecánicos industriales teniendo como propietario al Sr. Carlos Idrovo Rodríguez, el mismo que autorizó el estudio de su empresa específicamente en los Subprocesos de Talento Humano. A lo largo de la elaboración de la presente tesis se cumplió con los objetivos planteados como son: definir línea base del clima laboral; para este objetivo se elaboró y realizó una encuesta de clima laboral a los empleados y entrevista al gerente general, teniendo como respuesta que existe mala comunicación entre ambos y que la percepción de los empleados es que tienen un mal jefe.

Como segundo objetivo es proponer procedimientos de cada subsistema de talento humano implantar; se elaboró un manual de procedimientos con el fin de que al momento que la Gerencia General decida crear el Área de Recursos Humanos, tenga procedimientos claros de cómo manejarla.

El tercer objetivo es definir inconvenientes que inciden en el mal clima laboral, se detalló correctivos necesarios para mejorar el clima, con el fin de tener empleados comprometidos e incorporar una nueva cultura organizacional donde prevalecerá el respeto y cordialidad.

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1.1: Caucho – Neopreno</i> .....	2
<i>Ilustración 1.2: Molde metálico para placas de neopreno</i> .....	3
<i>Ilustración.1.3: Placa de caucho</i> .....	3
<i>Ilustración 3.1 Exploración y Análisis Interno</i> .....	29
<i>Ilustración 3.2: Vigas de paso desnivel</i> .....	31
<i>Ilustración 3.3 Exploración y Análisis Interno Segundo Componente</i> .....	32
<i>Ilustración 3.4 Matriz de Crecimiento / Capacidades</i> .....	34
<i>Ilustración 3.5 Matriz de Rendimiento Potencial</i> .....	35
<i>Ilustración 3.6 Matriz de Rendimiento Potencial Taller Idrovo</i> .....	36
<i>Ilustración 3.7 Categorización del personal de acuerdo a la Matriz Rendimiento/ Potencial</i> .....	36
<i>Ilustración 3.8 Matriz del ciclo de vida</i> .....	37
<i>Ilustración 3.9 Matriz del Ciclo de Vida Taller Idrovo</i> .....	37
<i>Ilustración 3.10 Ubicación del personal Taller Idrovo</i> .....	38
<i>Ilustración 3.11 Diagrama de Macro procesos</i> .....	61
<i>Ilustración 3.12 Macro procesos de Apoyo Taller Mecánico Industrial Idrovo</i> .....	61
<i>Ilustración 3.13 Flujo grama de Descripción de Cargo</i> .....	66
<i>Ilustración 3.14 Flujo grama Reclutamiento</i> .....	72
<i>Ilustración 3.15 SAITE</i> .....	75
<i>Ilustración 3.16 SAITE</i> .....	76
<i>Ilustración 3.17 IESS</i> .....	77
<i>Ilustración 3.18 Flujo grama Selección de Personal</i> .....	77
<i>Ilustración 3.19 IESS</i> .....	79
<i>Ilustración 3.20 Flujo grama Salarios y Beneficios Sociales</i> .....	80
<i>Ilustración 3.21 Evaluación de Programa</i> .....	88
<i>Ilustración 3.22 Tabulación de encuestas</i> .....	89
<i>Ilustración 3.23 SAITE</i> .....	90
<i>Ilustración 3.24 SAITE</i> .....	90
<i>Ilustración 3.25 SAITE</i> .....	91
<i>Ilustración 3.26 SAITE</i> .....	92
<i>Ilustración 3.27 SAITE</i> .....	92
<i>Ilustración 3.28 SAITE</i> .....	93

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.1 Ensayo de Tensión</i> .....	4
<i>Tabla 1.2 Ensayo de Compresión</i> .....	4
<i>Tabla 1.3 Trabajadores</i> .....	5
<i>Tabla 3.1 Declaraciones de IVA</i> .....	30
<i>Tabla 3.2 Exploración y análisis interno</i> .....	32
<i>Tabla 3.3 Exploración y análisis interno</i> .....	34
<i>Tabla 3.4 FODA</i> .....	39
<i>Tabla 3.5 Estrategias FODA</i> .....	40
<i>Tabla 3.6 Balance Score Card</i> .....	43
<i>Tabla 3.7 Diagrama de caracterización reclutamiento, selección y contratación</i> .....	63
<i>Tabla 3.8 Diagrama de caracterización capacitación o formación</i> .....	64
<i>Tabla 3.9 Diagrama de caracterización Desvinculación</i> .....	64
<i>Tabla 3.10 Diagrama de Caracterización Salarios y Beneficios</i> .....	65
<i>Tabla 3.11 Diagrama de Caracterización Descripción de Cargos</i> .....	65
<i>Tabla 3.12 Descripción y Perfil Asistente Administrativo</i> .....	67
<i>Tabla 3.13 Descripción y Perfil Fresador</i> .....	68
<i>Tabla 3.14 Descripción y Perfil Tornero</i> .....	69
<i>Tabla 3.15 Descripción y Perfil Obrero</i> .....	70
<i>Tabla 3.16 Formato de Requerimiento de personal</i> .....	71
<i>Tabla 3.17 Cálculo de Horas Extras</i> .....	78
<i>Tabla 3.18 Identificación del trabajador</i> .....	82
<i>Tabla 3.19 Escala de evaluación</i> .....	82
<i>Tabla 3.20 Competencias Generales</i> .....	83
<i>Tabla 3.21 Competencia Técnica</i> .....	84
<i>Tabla 3.22 Hábitos de trabajo</i> .....	85
<i>Tabla 3.23 Necesidades de formación</i> .....	85
<i>Tabla 3.24 Cuadro comparativo</i> .....	87

## INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfico 1.1 Organigrama</i> .....	6
<i>Gráfico 3.1 Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	28
<i>Gráfico 3.2 Pregunta 1 Liderazgo</i> .....	44
<i>Gráfico 3.3Pregunta 2 Liderazgo</i> .....	45
<i>Gráfico 3.4Pregunta 3 Liderazgo</i> .....	45
<i>Gráfico 3.5 Pregunta 4 Liderazgo</i> .....	46
<i>Gráfico 3.6 Pregunta 5 Liderazgo</i> .....	46
<i>Gráfico 3.7 Pregunta 6 Liderazgo</i> .....	47
<i>Gráfico 3.8 Pregunta 1 Motivación y Reconocimiento</i> .....	48
<i>Gráfico 3.9 Pregunta 2 Motivación y Reconocimiento</i> .....	48
<i>Gráfico 3.10 Pregunta 3 Motivación y Reconocimiento</i> .....	49
<i>Gráfico 3.11 Pregunta 1 Compromiso Organizacional</i> .....	50
<i>Gráfico 3.12 Pregunta 2 Compromiso Organizacional</i> .....	50
<i>Gráfico 3.13 Pregunta 3 Compromiso Organizacional</i> .....	51
<i>Gráfico 3.14 Pregunta 1 Comunicación</i> .....	52
<i>Gráfico 3.15 Pregunta 2 Comunicación</i> .....	52
<i>Gráfico 3.16 Pregunta 3 Comunicación</i> .....	53
<i>Gráfico 3.17 Pregunta 4 Comunicación</i> .....	53
<i>Gráfico 3.18Pregunta 5 Comunicación</i> .....	54
<i>Gráfico 3.19 Pregunta 1 Trabajo en equipo</i> .....	55
<i>Gráfico 3.20 Pregunta 2 Trabajo en equipo</i> .....	55
<i>Gráfico 3.21 Pregunta 3 Comunicación</i> .....	56
<i>Gráfico 3.22 Pregunta 1 Ergonomía y Condiciones de Trabajo</i> .....	57
<i>Gráfico 3.23 Pregunta 2 Ergonomía y Condiciones de Trabajo</i> .....	57
<i>Gráfico 3.24 Pregunta 3 Ergonomía y Condiciones de Trabajo</i> .....	58
<i>Gráfico 3.25 Clima Laboral</i> .....	59

## **ABREVIATURAS**

MDT	Ministerio de Trabajo
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
SAITE	Sistema de Administración Integral de Trabajo y Empleo
V.H. BRIONES	Víctor Hugo Briones (calle)
ESPOL	Escuela Politécnica del Litoral
AE	Autoevaluación
BSC	Balance Score Card

# CAPITULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### *1.1 Antecedentes*

El 22 de abril de 1991 el Sr. Carlos Idrovo Rodríguez cristalizó su idea de ser microempresario con la apertura del “Taller Mecánico Industrial Idrovo”, el mismo que se inauguró en la ciudad de Guayaquil, en las calles Alcedo entre Ismael Pérez Pazmiño y V.H. Briones.

Inicialmente empezó las actividades con una sola máquina y como único empleado el Sr Antonio Idrovo Rodríguez, hermano del propietario, a medida de que el tiempo iba pasando diversificaron los productos con la adquisición de más maquinarias. Por la demanda de los productos que se ofertaban al mercado se vieron en la necesidad de contratar nuevo personal.

Los empleados tienen en su mente que uno de los lemas de la organización es “Trabajamos los 365 días del año”, por lo tanto es importante que se sientan comprometidos y que sientan un buen clima organizacional.

Este tipo de empresa se encuentra calificada en la Junta Nacional de Artesanos, la misma que se rige por la Ley de Artesanos.

#### *1.1.1 Industria en la que se encuentra*

La industria que pertenece es Metalmecánica o Manufacturas Industriales, la misma que es pilar fundamental de la cadena productiva del país, además es generador de fuentes de empleo y en el Ecuador este sector agrupa la mayor cantidad de exportaciones entre el año 2007 y 2011 (Manufactura de fundición, hierro o acero con un 27%, le sigue reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos con un 26% y máquinas, aparatos, material eléctrico y sus partes con un 15%, cifras tomadas de la página oficial de Pro Ecuador).

### *1.1.2 Misión de la empresa*

El Taller Mecánico Industrial Idrovo, tiene como compromiso cumplir con la realización de productos mecánicos industriales de manera oportuna según los estándares exigidos por los clientes en el tiempo establecido por ellos, dichos productos son comercializados a Nivel Nacional.

### *1.1.3 Visión de la empresa*

Posesionarse en el mercado de la mecánica industrial con calidad y experiencia, siendo una de las referencias de los clientes potenciales.

### *1.1.4 Objetivo general de la empresa*

Ser líderes en el mercado metalmecánico a nivel nacional buscando satisfacción de los clientes, cumpliendo de manera oportuna en tiempo y calidad de los productos ofertantes.

### *1.1.5 Cuál es su producto (s) o servicio (s) clave*

Su producto clave es la elaboración a medida de cauchos, servicio que no ofrecen los talleres mecánicos industriales, por lo tanto, ofrecen un valor agregado al cliente.

*Ilustración 1.1: Caucho – Neopreno*



Fuente: Taller Mecánico Industrial Idrovo

*Ilustración 1.2: Molde metálico para placas de neopreno*



Fuente: Taller Mecánico Industrial Idrovo

*Ilustración.1.3: Placa de caucho*



Fuente: Taller Mecánico Industrial Idrovo

Código: ASTM D 2240

Temperatura de prueba 28.0 C.

Valor medido: 71,0

Geometría: Placa 500 x 500 x 40 mm

Código: ASTM D 2240

Temperatura de prueba 28.0 C.

Valor medido: 63

Geometría: Placa 450 x 400 x 62 mm / Con 3 láminas e= 3mm/ Taller Mecánico CBI



Código: ASTM D 2240

Temperatura de prueba 28.0 C.

Valor medido: 75

Geometría: Placa 400 x 400 x 40 mm / Con 2 láminas e= 2mm/ Taller Mecánico CBI

### ENSAYO DE TENSION

En la tabla 1-1 se puede observar los análisis de tres muestras, con respecto al espesor, ancho, esfuerzo y elongación de cada muestra estudiada.

NORMA: ASTM D – 638

Tabla 1.1 Ensayo de Tensión

<b>MUES TRA</b>	<b>ESPES OR (mm)</b>	<b>ANCH O (mm)</b>	<b>ESFU ERZO (PSI)</b>	<b>ENLONG ACION (%)</b>
<b>1</b>	7.19	15.56	2541.9 5	645.0
<b>2</b>	5.32	11.23	2096.0 0	650.0
<b>3</b>	4.18	12.40	2486.0 0	560.2

Fuente: Taller Mecánico Industrial Idrovo

### ENSAYO DE COMPRESIÓN

En la tabla 1-2 se puede observar los análisis de la dimensión, set de compresión y fuerza aplicada de una muestra.

NORMA: ASTMD – 638

Tabla 1.2 Ensayo de Compresión

<b>MUESTRA</b>	<b>DIMENSI ONES (mm)</b>	<b>SET DE COMPRESIÓN (%)</b>	<b>FUERZA DE APLICADA (Kg/cm2)</b>
<b>1</b>	50 x 50	1.88	100

Fuente: Taller Mecánico Industrial Idrovo

### 1.1.6 Número de trabajadores

El Taller Mecánico Industrial Idrovo cuenta con seis personas que laboran activamente en diferentes cargos, así como se puede observar en la tabla 1-3:

Tabla 1.3 Trabajadores

No	Nombres	Cargos
1	Carlos Idrovo	Propietario
2	Jacqueline Idrovo	Secretaria
3	Harold Pérez	Tornero
4	Luis Idrovo	Tornero
5	Antonio Idrovo	Obrero
6	Ronald Plúas	Fresador

Fuente: Taller Mecánico Industrial Idrovo

### 1.1.7 ¿Quiénes son sus proveedores?

Para esta organización sus proveedores directos de herramientas industriales y neopreno (cauchos) son los siguientes:

- ✓ Ivan Bohman
- ✓ Ferrumex
- ✓ Dipac
- ✓ Bholer
- ✓ Cauchera Durán

### 1.1.8 ¿Quiénes son sus clientes?

Tiene como principales clientes: Grupo Fadesa - Latienvases, ESPOL – lemat, Bueno & Castro, Electroecuatoriana.

### 1.1.9 Facilidades de pago/crédito que otorga la empresa a sus clientes.

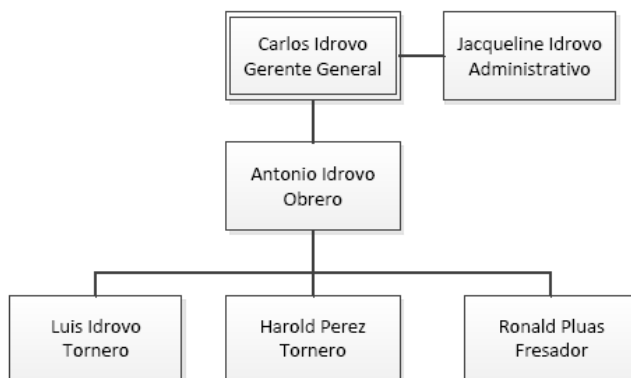
El Taller Mecánico Industrial Idrovo otorga créditos a los clientes de trabajos industriales de 45 días calendario y con respecto a los trabajos de cauchos (neopreno) reciben un anticipo 60% al inicio de la obra y el saldo contra entrega.

## 1.2 Definición del problema

Como es de conocimiento cada ser humano tiene diferentes conductas y comportamientos, por ese motivo es necesario que cada empresa tenga un departamento de Recursos Humanos para satisfacer requerimiento del cliente interno.

El Taller Mecánico Industrial Idrovo por su naturaleza de empresa familiar no existe departamento de Recursos Humanos ni estructura organizacional (como se demuestra en el gráfico 1-1), por lo tanto no tienen los procesos de cada subsistema de talento humano, dichos procesos se los realiza de manera empírica en base a lo conductual y cognitivo del dueño. El no tener en su estructura organizacional al Departamento de Talento Humano conlleva a que el personal sienta que no tiene un departamento que lo respalde ante cualquier situación, además quien los direcciona sobre leyes y reglamentos que le competen como trabajadores.

Gráfico 1.1 Organigrama



Fuente: Taller Mecánico Industrial Idrovo

Por tal motivo se detecta la necesidad de definir e implantar procesos, midiendo tiempo y movimiento de cada subsistema con el fin de optimizar recursos tanto materiales como humanos, a pesar de que se presume que no es necesario la creación del departamento de Recursos Humanos en base al limitado número de trabajadores, sin embargo es importante que una persona sea responsable de llevar la propuesta de la gestión de Recursos Humanos de la Organización.

Cuando contratan a nuevo personal no siempre está el dueño y la persona que lo atiende realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción de manera distinta.

Conociendo que EL TALLER MECANICO INDUSTRIAL IDROVO es una organización que se preocupa por sus empleados, hacen que cada uno de ellos aporte valor a la compañía, por este motivo se vive un ambiente familiar y esto genera un buen clima laboral.

#### *1.2.1 Objetivos*

Definir e implantar los Procesos de cada subsistema de Recursos Humanos en una empresa artesanal del sector industrial en la Ciudad de Guayaquil.

#### *1.2.2 Objetivos específicos*

- Conocer la línea base del clima laboral
- Proponer procedimientos de cada subsistema de talento humano
- Definir inconvenientes que inciden en el clima y detallar alternativas de mejora.

#### *1.2.3 Justificación e importancia*

El presente estudio en el Taller Mecánico Industrial Idrovo es importante debido a que por su naturaleza, artesanos calificados, no tienen definidos los manuales de procedimientos, reglamento interno, perfil de cargos, organigramas y ningún subsistema de talento humano, todo este tiempo lo han hecho de manera empírica.

En base a los conocimientos adquiridos en esta maestría, se tiene la capacidad de crear los procesos para cada subsistema de talento humano con el levantamiento de diferentes

herramientas y matrices que permitirán realizar un trabajo que será expuesto en la Pymes para su implementación.

En base a un estudio preliminar que se realizó se detectó otra necesidad que esta Pymes trabajan los 365 días del año según las necesidades de los clientes, por tal motivo se medirá el clima organizacional al inicio del proyecto, si en caso de que los resultados no sean los convenientes se planteará posibles mejoras del mismo.

#### *1.2.4 Alcance del estudio*

Este proyecto aportará con una propuesta de mejoramiento para el Taller Mecánico Idrovo, así como, ayudará a crear una cultura organizacional en base a buenas prácticas, procedimientos y un adecuado flujo de información.

Al finalizar será expuesto al Gerente General, explicándole cada subsistema y la importancia que tiene para sus empleados tener una hoja de ruta, mediante el cual se determinarán procedimientos a seguir, exigiéndoles de esta manera a que sean más productivos debido a que la empresa cambiará por su satisfacción, y requiere una contraparte que será el compromiso de cada uno de ellos de ser parte de este proceso de cambio.

Esperando que se ponga en práctica las propuestas dadas en el actual documento con el fin de no solo mejorar procedimientos internos y el clima laboral, también se espera que con el levantamiento del plan estratégico se mejore la relación con los clientes externos.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1 Principales conceptos

“Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

La interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande.

La relación individuos-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva.

El individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.

#### RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN

La interacción entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

“*Contrato psicológico*” (o norma de reciprocidad). Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo. Es un acuerdo tácito entre individuos y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por la costumbre serán respetados y observados por las dos partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás.

#### RELACIONES DE INTERCAMBIO

Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas con el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio.

Las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos mediante sus sistemas de valores.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El individuo ingresa a la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. La organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización; la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

### CONCEPTO DE INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES

Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

*Incentivos.* Pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de unos individuos a otro: lo que es útil para unos individuos puede ser inútil para otro.

*Contribuciones.* Pagos que cada trabajador hace a la organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización.

*Equilibrio organizacional.* Refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia.

Cada trabajador sólo mantendrá su participación en la organización en cuanto los incentivos que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen.” (Chiavenato, I., Villamizar, G.A.& Aparicio, J.B.)

### LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO COMO PROCESO

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

La ARH consta de subsistemas interdependientes y estrechamente relacionados:

Subsistemas de ARH	Temas abarcados
Alimentación	Planificación de recursos humanos Reclutamiento de personal Selección de personal Integración
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación de desempeño humano Plan de carreras
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad Relaciones laborales
Desarrollo	Capacitación y desarrollo de personal Desarrollo organizacional
Control	Base de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingencias o situacionales: varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos. (Chiavenato, I., Villamizar, G.A.& Aparicio, J.B.)

Según Mónica García Solarte “Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como es



expuesto por los diferentes autores en el área (Chiavenato, 2002; Dessler, 1991; Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2003; Gómez, Balkin & Cardy, 1999; Decenzo & Robbins, 2001; y Sherman, Bohlander & Snell, 1999; y Rodríguez, 2002). (Solarte, 2011)

Cada una de las agrupaciones realizadas por los diferentes autores, en su desagregación, presenta claras similitudes entre sí, y a la vez difieren en algunos puntos al hacer mención, o no, de algunos procesos que se llevan a cabo dentro de la gestión humana. Todas las agrupaciones realizadas por los autores mencionados toman en cuenta procesos que se consideran fundamentales para el logro de los objetivos del área como apoyo estratégico a la dirección, tales como la adecuada realización del proceso de selección de la persona indicada para el cargo; una apropiada evaluación del desempeño que permita tomar las medidas necesarias para corregir, mejorar o reforzar algunos aspectos y el establecimiento de medidas de higiene y seguridad que garanticen la calidad de vida del empleado en el lugar de trabajo. Chiavenato (2002), Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001) y Rodríguez (2002) coinciden en la importancia que le otorgan a procesos como la planeación del recurso humano, el reclutamiento, el establecimiento de políticas y programas de remuneración, y el desarrollo del personal.

Por su parte, algunos autores dentro de sus agrupaciones incluyen procesos que no son considerados dentro de otras clasificaciones, como la realizada por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) que incluyen procesos estratégicos que incorporan el término gestión como aspecto clave en su desarrollo. Por su parte, Rodríguez (2002), aunque no hace una agrupación general, define funciones específicas que deben ser consideradas dentro de algunos procesos; mientras que Castillo Aponte (1994) plantea procesos participativos, de liderazgo y disciplina que son fundamentales en la planeación de recursos humanos. Aunque no hay homogeneidad en las clasificaciones y agrupaciones realizadas, los matices que cada una de ellas aporta a la gestión humana tienen gran relevancia para la práctica, por lo cual valdría la pena pensar cómo estos inciden en ella, lo cual sería un punto interesante en la realización de una futura investigación.

Al hacer un análisis en la literatura en gestión humana de cómo estos procesos son definidos y agrupados, se plantea la necesidad de identificar y describir lo que se ha denominado como macro proceso de gestión humana. Un macro proceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macro proceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación

lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macro proceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización. (Solarte, 2011)

El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos. (LUIS R GOMEZ - MEJIA, 1995)

Las principales técnicas para el reclutamiento son:

Anuncios en diarios y revistas especializadas

Agencias de reclutamiento

Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones

Carteles o anuncios en lugares visibles

Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

Consulta a los archivos de candidatos

Reclutamiento virtual

Banco de datos de candidatos o banco de talentos

(Chiavenato, Tercera edición)<sup>5</sup>

“Los procesos interactúan por que comparten productos, evaluables de manera objetiva por proveedor y cliente. ISO 9001 pide que se determine la interacción entre los procesos. Una forma de solucionarlo es mediante el grafismo ya representado acompañándolo de una breve descripción literaria. Dependiendo del tamaño de la empresa, el Mapa de procesos de la empresa pudiera ser poco representativo; en este caso recurriremos a un despliegue de los procesos relevantes.

Adjuntamos mapa de interacciones del proceso de <<Diseño>>. Observamos en el mismo grafismo que utilizamos para toda la empresa vale también para uno de sus procesos. Ocurre como los diagramas de flujo, que el nivel de detalle de la representación gráfica ha de ser adecuada al propósito perseguido. Aparecen procesos relevantes, pero específicos, que no se mostraba en el Mapa Global de Procesos de la empresa.” (FERNANDEZ, 2009)

## MATRIZ DE INTERACCIONES DE UN PROCESO

Del proceso	Recibe (producto)	PROCESO ..... .....	Entrega (producto)	Al proceso

“CLIMA LABORAL: Atmósfera laboral creada entre los propios trabajadores y su relación con los superiores. - Sensación con respecto al ambiente laboral - Relaciones informales - Existencia/inexistencia de reconocimiento por trabajo realizado y sensación de pertenencia a la organización - Clima laboral con respecto a normativa organizacional” (Mansilla, 2005)

“La planificación de los recursos humanos es un requerimiento para hacer frente a los múltiples cambios a que están sometidas las empresas. La evolución de la economía y los mercados, la población activa, en los valores y en la legislación está forzando a las organizaciones a prepararse y, en la medida de lo posible, anticiparse a ellos. Estos nuevos retos exigen a los departamentos de recursos humanos elaborar planes estratégicos y operativos en los que establezcan objetivos a corto, medio y largo plazo y se vinculen a los planteamientos generales de la organización.” (Simon L. Dolan, Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, 2003)

“Dirección estratégica y de recursos humanos. Los programas de reclutamiento se desarrollan en el entorno a tres componentes: las estrategias de las empresas, la planificación de recursos humanos, y la de puestos de trabajo. La estrategia de la organización no solo marca los objetivos de la organización, los productos y mercados en los que se quieren competir, las tasas de crecimiento esperadas, la ubicación de las posibles nuevas instalaciones, etc., sino también algo tan importante como cuáles son las capacidades, competencias y habilidades que necesita desarrollar o adquirir para ser posible dicha estrategia. Por tanto, constituye el pilar básico para saber cuántas personas necesitaremos (planificación), que tipo de puestos y que tipo de personas; es decir, los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe tener el

candidato a esos puestos.” (Simon L. Dolan, Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, 2003)

“Relaciones e influencias sobre la selección y la orientación: Las decisiones sobre selección y orientación comienzan a partir de que se cuente con un conjunto de candidatos potencialmente cualificados, se haya realizado un análisis de las características del puesto de trabajo disponible y descrito el contexto de la organización.

Análisis del puesto de trabajo. El análisis de puesto no sólo es útil para el reclutamiento sino que también contribuye de forma directa en el proceso de selección, ya que decisiones sobre elección y ubicación deben realizarse de forma que benefician al individuo y a la organización. Para que esto sea así, han de determinarse claramente cuáles son las características del puesto de trabajo que debe cubrirse. Una vez recogida esta información y diseñado el perfil de la persona necesaria es cuando pueden elaborarse los instrumentos de selección con objeto de que tengan la mayor relación posible con el puesto y, por tanto, una más alta validez de contenido.

Reclutamiento. El éxito de las actividades de selección, orientación y ubicación depende de la eficacia de la actividad de reclutamiento. Si a partir del reclutamiento no se consigue un conjunto adecuado de candidatos potencialmente cualificados para un puesto de trabajo, a la organización le resultará difícil de seleccionar y ubicar personas que rindan bien y que no abandonen la organización. La calidad en el reclutamiento condiciona la eficacia potencial de las actividades de selección y ubicación.

Planificación de los recursos humano. La planificación de los recursos humanos puede facilitar las decisiones de selección que tome la organización, mediante la previsión del momento y el número de personas que debían incorporarse. Si se determina que se precisa personal para nuevos puestos de trabajo, el departamento de recursos humanos deberá tener previstos nuevos procedimientos de selección y realizar estudios sobre la relación de éstos con dichos puestos de trabajo. Asimismo, la planificación de los recursos humanos puede facilitar las decisiones sobre selección, ya que permite identificar (especialmente a partir de

decisiones tomadas con relación a los ascensos) el máximo número posible de candidatos a un puesto de trabajo (especialmente dentro de la organización).

Evaluación del rendimiento. La evaluación del rendimiento sirve de fuente de retroalimentación, al mostrar que, en efecto, los instrumentos de selección predicen el rendimiento. Si los criterios que se han empleado no están relacionados con el puesto de trabajo (es decir, si las evaluaciones no se basan en el análisis del puesto de trabajo), la empresa tendrá problemas a la hora de elaborar y utilizar instrumentos de selección para predecir, de forma significativa, el rendimiento de los empleados. Dicho de otro modo, la evaluación de rendimiento sirve de criterio para determinar la utilidad predictiva y económica de los procedimientos de selección.

Formación y perfeccionamiento. Si mediante el reclutamiento no se obtiene un conjunto adecuado de candidatos preparados, la organización puede tomar la decisión de contratar personas poco cualificadas y formarlas posteriormente. El equilibrio entre seleccionar a la persona <<adecuada>> y formar a la gente para que <<rinda adecuadamente>> gira en torno a los costes y al tiempo. Por ejemplo, puede haber instituciones financieras que prefieran contratar licenciados en administración y dirección de empresas sin experiencia y hacerlo pasar por un largo programa de formación en prácticas y gestión.” (Simon L. Dolan, Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, 2003)

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.” (CHIAVENATO, 2000)

“La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso:

consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva” (CHIAVENATO, 2000)

“El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

**Tarea.** Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros), como montar una pieza, enroscar un tornillo, fabricar un componente, insertar una pieza, etc.

**Atribución.** Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, etc. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.

**Función.** Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ocupa de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituyan una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.

**Cargo.** Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por un persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que los separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Ubicar un cargo en el

organigrama implica establecer esas cuatro categorías o condiciones.” (CHIAVENATO, 2000)

Los autores sostuvieron que: “El análisis externo que deben realizar las organizaciones de cara al planteamiento de sus objetivos y estrategias engloba tanto el entorno general o macro entorno como el específico o micro entorno de la empresa. Los sectores o dimensiones ambientales más relevantes de cada uno de los niveles ambientales.

Relativos al macro ambiente:

1. Entorno económico y mercado de trabajo.
2. Entorno político.
3. Entorno ecológico.
4. Entorno tecnológico.
5. Cultural y sindical.

Relativos al microambiente:

1. Clientes.
2. Proveedores.
3. Distribuidores.
4. Competencia.

Parece claro que el responsable de recursos humanos de cualquier organización debe tener información de cada uno de los sectores ambientales mencionados, ya que pueden condicionar las decisiones que se tomen en la organización y las de su área.

Por ejemplo, no tienen los mismos efectos sobre la gestión de los recursos humanos los períodos de crecimiento económico que los de recesión. La estrategia que deberá desarrollar para la atracción de candidatos, la selección y la remuneración variarán considerablemente.

Los perfiles requeridos para competir y los criterios para retribuir deberán ajustarse a la situación económica del sector y la estrategia genérica que se elija para competir.

Un razonamiento similar se podría hacer para el caso del mercado laboral (situación de casi pleno empleo vs. alto nivel de desempleo), contexto político y legal (efectos de la regulación de la legislación laboral, tanto en el ámbito nacional, europeo e internacional en general), evolución tecnológica, con sus efectos sobre los conocimientos y estructuras productivas, presiones sindicales y acuerdos mediante convenios o los propios aspectos culturales, ¿es lo mismo la gestión de los recursos humanos en España que en Suecia, América del Sur o Asia? Un segundo grupo de dimensiones a las que se deberá prestar atención desde el área de recursos humanos de la empresa serán las que configuran el microambiente de la organización.

Parece también lógico pensar que los clientes (cambios en gustos y necesidades), proveedores, distribuidores y, muy especialmente, nuestros competidores, condicionan e inciden de forma muy directa en el comportamiento de la organización y, por tanto, en sus decisiones de cara a la gestión de los recursos humanos.

Si la estrategia genérica para competir puede verse determinada por el nivel tecnológico de nuestros proveedores, por la capacidad innovadora de nuestros competidores o por los cambios en los gustos y necesidades de nuestros clientes, ello quiere decir que la empresa deberá diseñar una nueva estrategia social que se ajuste a la nueva situación y los cambios experimentados (VALLE CABRERA, 2003)

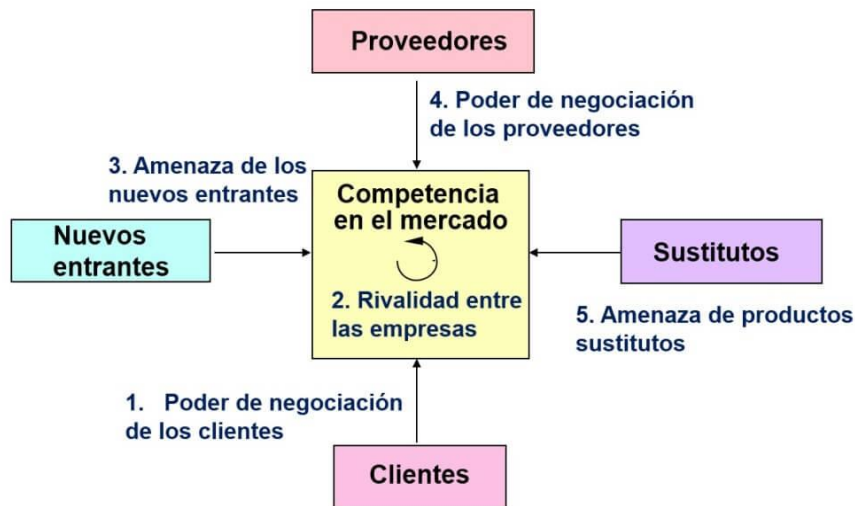
Decisiones empresariales como la externalización de actividades, deslocalización o alianzas estratégicas pueden ser interpretadas y analizadas desde la óptica de la gestión de los recursos humanos, tomando como referencia las dimensiones señaladas tanto del macro como del micro entorno.” (SIMON L. DOLAN, RAMON VALLE CABRERA, SUSAN E. JACKSON, RANDALL S. SCHULER, 2007)

## FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo



de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.



Desarrollo de la Estrategia por Porter: Se comienza desarrollando la visión de la empresa, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Se debe tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

(<http://www.5fuerzasdeporter.com/>)

Los autores sostuvieron que: “Exploración y análisis interno: Para la realización del diagnóstico interno, el responsable de recursos humanos deberá obtener y manejar información de aquellas variables organizativas que conforman el contexto de la gestión de los recursos humanos y, lógicamente de los propios procesos y prácticas que desarrollan en su área. Dentro del primer grupo de variables, contexto interno a la gestión de los recursos humanos, se encuentran la situación económico-financiera de la empresa —que determina la capacidad de retribución (niveles ofertados)—, la capacidad de innovación, los recursos tecnológicos disponibles y las características de los productos que se ofertan —indicativos de las capacidades distintivas de la empresa y de las competencias básicas con las que compete— y la política interna, como reflejo de los grupos de poder y coaliciones dentro de la organización. El conocimiento de todos estos aspectos son determinantes para la fijación de los objetivos a alcanzar y la posterior formulación de estrategias sociales.

El segundo componente para la realización del diagnóstico interno lo forma el análisis de todos y cada uno de los procesos y prácticas que utiliza la organización para gestionar a los individuos, es decir: reclutamiento, selección, formación, etc. Este análisis nos debe permitir identificar y conocer cuáles el procedimiento y la orientación dada a cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos, es decir, conocer qué perfiles de personas se han contratado y hay en la organización, cuáles han sido las fuentes tradicionales de reclutamiento que se venían utilizando, cuán es la formación/conocimiento disponible y cómo es la retribución, entre otros aspectos.” (SIMON L. DOLAN, RAMON VALLE CABRERA, SUSAN E. JACKSON, RANDALL S. SCHULER, 2007)

Los autores sostuvieron que: “Herramientas para el diagnóstico: El área de recursos humanos dispone de herramientas de análisis que le pueden ayudar a realizar el diagnóstico interno de la organización desde una perspectiva de los recursos humanos. De ellas, algunas que entendemos son relevantes y sencillas en su uso son:

1. La matriz crecimiento/capacidades.
2. La matriz rendimiento/potencial.
3. El ciclo de vida (SIMON L. DOLAN, RAMON VALLE CABRERA, SUSAN E. JACKSON, RANDALL S. SCHULER, 2007)

La matriz crecimiento/capacidades (ODIOME, 1984)

La matriz crecimiento-capacidades utiliza dos dimensiones en el análisis, una externa y otra interna. La externa hace referencia a las expectativas que tiene la organización respecto al crecimiento del sector; y la interna se centra en la capacidad de la organización, en términos de su preparación tecnológica y conocimientos para competir. La combinación de ambas dimensiones nos permite identificar cuatro posibles situaciones:

a. Desarrollo. Frente a las expectativas de crecimiento del sector, la empresa sabe que su nivel de preparación no es alto y por tanto sus posibilidades de aprovechar dicha situación son, en el estado actual, pocas. ¿Qué puede hacer la empresa? Las opciones más claras y entre las que deberá elegir son: a) «comprar capacidades» (necesita recursos económicos para ello) incorporando a personas con los conocimientos que necesita e invertir en las tecnologías

necesarias para aprovechar la evolución positiva del sector; b) «fabricar capacidades», es decir, poner en marcha proceso de formación que mejoren las competencias, los conocimientos y las habilidades de los recursos humanos de los que dispone la organización y, por tanto, las posibilidades de competir. En esta última decisión dos nuevas variables intervienen: tiempo y probabilidad de modificación de las capacidades básicas. Las cuestiones a las que la empresa tiene que responder son: ¿tenemos tiempo y recursos económicos para prepararnos? ¿Son modificables los conocimientos y habilidades de las personas disponibles en la organización?

b. Expansión. Esta sería la situación de empresas en las que su alta preparación y capacidades le van a permitir poder aprovechar las expectativas de crecimiento que existen en el sector. El área de recursos humanos deberá continuar con la articulación de políticas que cuando menos le ayude a seguir manteniendo esa posición competitiva en el mercado. La preocupación que surge en situaciones como la señalada es la de en qué invertir los beneficios que se obtienen. Quizás la organización puede plantearse si, teniendo en consideración su nivel de capacidades, poner en marcha una estrategia de diversificación relacionada, entrando en nuevos mercados con objeto de prepararse para cuando el sector en el que actualmente está inicie un retraimiento.

c. Productividad. La alta preparación de la organización, que se traduce en unos altos niveles de eficiencia y productividad, le permiten hacer frente a situaciones de estancamiento y de recesión de los mercados. Incluso puede ser una situación en la cual la empresa crezca dado que podría hacerse con aquellas cuotas de mercado que dejen los competidores que no supervivan a la situación. La gestión de los recursos humanos en esta situación, lógicamente, se centrará en diseñar acciones encaminadas a la mejora de la actividad productiva, diseñando curso de formación e incentivos orientados a ello.

d. En la situación de la redirección, la empresa debe plantearse su desaparición o cambio de actividad. En definitiva, las cuatro situaciones descritas ponen de manifiesto que en todas ellas las decisiones a adoptar para competir deben tener en consideración la capacidad de la organización (la de sus recursos humanos) y basarse en ella.” (SIMON L. DOLAN, RAMON VALLE CABRERA, SUSAN E. JACKSON, RANDALL S. SCHULER, 2007)

Los autores sostuvieron que: “2. La matriz rendimiento/potencial (HALL, 1988)

Dos son las dimensiones que se utilizan para hacer un diagnóstico interno: el rendimiento y el potencial de las personas. En este caso, también son cuatro las situaciones o grupos de individuos que nos podemos encontrar en una organización: los empleados estrella, los esforzados, los empleados problema y los de bajo perfil.

a. Los empleados estrella son aquellos que presentan altos niveles de rendimiento y tienen un alto potencial de crecimiento y desarrollo. Son personas clave para el desarrollo actual y futuro de la organización. La organización debe cuidar y diseñar políticas que estén orientadas a su retención y les permita su desarrollo.

b. Los Esforzados son empleados que muestran niveles de rendimiento satisfactorios pero que están al límite de sus capacidades. Es necesario diseñar sistemas de incentivos que les lleven a mantener el esfuerzo que vienen desplegando en la organización, pero son personas a las que un incremento en su nivel de responsabilidades podrían conducirles a una situación de estrés, frustración y a un descenso en sus niveles de rendimiento.

c. Los empleados problema deben ser objeto de especial atención para la organización. La pregunta que debe hacerse el responsable de recursos humanos es ¿por qué presentan bajos niveles de rendimiento si son personas con alto potencial? La identificación de las causas y la corrección de las mismas, articulando las políticas de recursos humanos adecuadas, permitirían pasar este grupo de personas a empleados estrella con lo que las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización se incrementarían.

d. Los empleados de bajo perfil son aquellos que se han incorporado a la organización como consecuencia, principalmente, de errores en los procesos de selección. Poco puede hacer la organización ya que no es modificable su rendimiento mediante formación.” (SIMON L. DOLAN, RAMON VALLE CABRERA, SUSAN E. JACKSON, RANDALL S. SCHULER, 2007)

Los autores sostuvieron que: “3. El ciclo de vida: A través de la representación gráfica del ciclo de vida de las personas en la organización se muestra la situación de ésta en términos de los niveles de preparación de las personas y las posibilidades de acometer nuevos proyectos con garantías. Los grupos de personas que nos podemos encontrar son:

- a. Las personas en la etapa de despegue están en proceso de formación y de aprendizaje. No deben asumir responsabilidades y sobre ellos hay que realizar un esfuerzo de inversión.
- b. Las personas en la fase de crecimiento, se encuentran en un momento en el que pueden realizar contribuciones a la empresa, de lanzamiento de ideas, con altos niveles de creatividad e iniciativas. Son personas que van poco a poco asumiendo responsabilidades. En esta situación es importante diseñar una estrategia de gestión que mantenga el comportamiento innovador y se perciban expectativas de desarrollo en la organización. En caso contrario se producirá el abandono. Son personas claves para el desarrollo futuro de la organización.
- c. Las personas que se encuentran en la etapa de la madurez, están dando a la organización todo el conocimiento y esfuerzo que tienen pero habiendo llegado al máximo en cuanto a las contribuciones. Para estas personas es muy importante diseñar acciones de mantenimiento y retardo en cuanto a su pase a la etapa posterior. Son el soporte actual de la organización.

d. El último grupo de personas se encuentran en la fase final de su vida laboral y por tanto se espera que en breve abandonen la organización. Cualquier distribución de la curva que no fuera normal pondría de relieve cuál es la capacidad de la organización para acometer nuevos proyectos y qué acciones debería emprender para equilibrar la situación. Así, una empresa con empleados muy concentrados en las primeras etapas debería articular políticas distintas a las de empresas con una población envejecida y en la fase de declive o madurez” (SIMON L. DOLAN, RAMON VALLE CABRERA, SUSAN E. JACKSON, RANDALL S. SCHULER, 2007)

Los autores sostuvieron que: “Una vez realizado el diagnóstico externo e interno es cuando cada organización estará en condiciones de establecer cuáles son los objetivos que va

a establecer y podrá diseñar las estrategias de gestión de los recursos humanos adecuadas. Los objetivos que pueden seguirse y las opciones estratégicas pueden ser (VALLE CABRERA, 2003)

• Objetivos estratégicos: – Flexibilidad: salarial, de movilidad, de contratación. – Participación e integración: mejora del nivel de compromiso de las personas con la organización. – Innovación: potenciando el desarrollo de nuevos productos y procesos. • Opciones estratégicas: a. Respecto a la incorporación: contratación fija vs. de duración determinada; perfil específico vs. perfil polivalente .b. Respecto a la formación: formación específica vs. polivalente; trabajo individual vs. grupo. c. Respecto a la retribución: mecanicista vs. orgánica; liderazgo vs. mínimo. d. Respecto a la evaluación: comportamiento vs. resultados.” (SIMON L. DOLAN, RAMON VALLE CABRERA, SUSAN E. JACKSON, RANDALL S. SCHULER, 2007)

## CAPITULO III

### 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

#### 3.1 *Análisis del Entorno Externo.*

##### MACROECONOMICO

**Económico:** El país se encuentra en una recesión, está atravesando la caída del precio del barril del petróleo, un incremento de la canasta básica; si bien es cierto ha subido en \$12.00 el salario básico unificado no cubre con las necesidades básicas, hace que el sobrevivir en este país sea difícil por lo tanto todos buscan superación a nivel económico; con llevando a mucho desempleo, mientras se está trabajando en un sitio se busca nuevas oportunidades de crecimiento salarial para cubrir en algo la crisis que está atravesando el país, lo cual implica que los proyectos de mejora de caminos y puentes se los haga esperar hasta que mejore la situación económica del país.

**Político:** La aprobación de enmiendas a la constitución genera incertidumbre entre el pueblo ecuatoriano, entre ellas la anulación del Contrato Plazo Fijo, modificaciones en los desahucios, genera que los microempresarios no generen más empleos por los valores a cancelar a los empleados si es que toman la decisión de desvincularse a la organización y tratar de que los empleados que poseen estén satisfechos con el clima laboral, las remuneraciones y demás beneficios que tienen.

**Ambiental:** El Taller Mecánico Industrial Idrovo por su actividad económica no es una empresa verde, pero sin embargo aporta con el medio ambiente utilizando hojas reciclables, esta práctica ayuda tanto a la empresa como al medio ambiente, reduciendo costos y la tala de árboles. Aunque podría ayudar más si tendría la cultura cero papeles como lo hacen sus competidores. Algunos clientes son ecologistas y siguen empresas con culturas verdes para sentir que con el dinero que cancelan aportan al medio ambiente.

**Tecnológico:** El Taller Mecánico Industrial Idrovo además de estar sistematizados en sus proformas y actividades que realizan en línea con los clientes, están utilizando las tablets para visualizar planos y ofrecer los productos de mejor manera a los clientes. Actualmente

existen maquinarias avanzadas tecnológicamente como son los tornos y fresadoras CNC, las mismas que proporcionan trabajos programados, es decir, se coloca las medidas a requerir y estas lo realizan con precisión. Muchos competidores tienen estas maquinarias avanzadas por lo tanto evitan mermas en materia prima.

## MICROECONOMICO

**Clientes:** Tiene clientes actuales activos e inactivos, los clientes actuales buscan al taller por su eficiencia y pronta entrega de productos, los trabajos que son designados para la organización en algunos casos son por medio de proyectos o por la necesidad de realizar mantenimiento correctivo y preventivo de maquinarias; así mismo se acercan clientes particulares y poco frecuentes a realizar trabajos en sus vehículos.

**Proveedores:** El Taller Mecánico Idrovo por ser puntual en sus pagos, los proveedores le ofrecen 30 días de plazo para la cancelación de los insumos, existen muchos proveedores en la industria, sin embargo los que más trabajan con el Taller son: Ivan Bohman, Ferrumex, Dipac, Bholer y Cauchera Durán.

**Competencia:** La organización se encuentra en un océano rojo, es decir, existen muchas empresas que se dedican a lo mismo, sin embargo ellos tienen una ventaja diferenciadora que es la elaboración y comercialización de neoprenos (cauchos).

**Distribuidores:** El taller Mecánico Idrovo se encarga de la elaboración, comercialización y distribución de sus productos, por lo tanto no tienen distribuidores.



## 5 FUERZAS DE PORTER

Gráfico 3.1 Cinco Fuerzas de Porter

	<b>1. BARRERAS DE ENTRADA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas barreras de entrada para el sector metalmecánica, por lo que se requiere inversión alta para la adquisición de maquinarias.</li> <li>• Se requiere experiencia en el mercado.</li> </ul>	
<b>4. PODER DEL PROVEEDOR</b>	<b>5. GRADO DE RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA</b>	<b>3. PODER DEL COMPRADOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto poder del proveedor porque ofrecen la materia prima según conveniencia (precio) para la elaboración del caucho</li> <li>• Crédito limitado por parte de los proveedores (30 días).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de rivalidad de competidores.</li> <li>• Competidores locales están posicionados en la mente del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto poder de negociación del comprador ya que existen otros talleres que usan materiales de mejor calidad.</li> </ul>
	<b>2. AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta amenaza de productos sustitutos ya que pueden adquirir el mismo producto final con diferentes insumos, como son: neopreno, nitrilo y nylon plástico, los cuales varían entre precio y calidad.</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por Autora

En el gráfico 3.1 se analizó las 5 fuerzas de Porter, las mismas que sirven para medir los recursos que posee la compañía y buscar mecanismos para superar a la competencia, a continuación se revisará cada una de las fuerzas.

1 Barreras de entrada: Se refiere al acceso de los canales de distribución, experiencia (know how), requerimientos de capital, entre otros, en el caso de estudio tienen una alta

barrera de entrada debido a que se requiere una fuerte inversión para la adquisición de maquinarias y tener conocimiento del correcto uso de las mismas; así mismo es importante que tengan experiencia en el sector metalmecánica.

2. Amenaza de productos sustitutos: Cuando en el mercado existe oferta de algún producto de similar uso al ofrecido por la empresa, diferenciado por precio y calidad; en este caso la empresa no tiene un producto sustituto pero sin embargo existen diferencias en insumos (neopreno, nitrilo y nylon plástico) para conseguir el producto final (caucho) y estos varían en precio y calidad.

3. Poder del comprador: Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y al número de compradores; en esta empresa tiene un alto poder de negociación el comprador debido a que puede elegir los mismos productos finales de diferentes talleres mecánicos y esto dependerá de la calidad y precio que busquen.

4. Poder del proveedor: Se refiere al número de proveedores y disponibilidad de productos sustitutos; en esta empresa el proveedor tiene un alto poder debido a que retiene los insumos de menor precio, para ofrecer los de mayor precio, por tanto a los clientes no les queda otra opción que comprar el insumo que el proveedor ofrezca; así mismo porque existe un pequeño número de proveedores.

5. Grado de rivalidad de la industria: Se refiere a la competencia que tienen los competidores de la industria en estudio, los competidores tienen un alto grado de rivalidad de la industria, debido a que poseen mejor tecnología (maquinarias automatizadas) y se encuentran posicionados en la mente de los clientes.

### 3.2 Análisis del Entorno Interno.

*Ilustración 3.1 Exploración y Análisis Interno*



Fuente: La gestión de los Recursos Humanos

## LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

La empresa al momento no cuenta con una captación de sus servicios mecánicos industriales tan considerable debido a la situación económica del país.

Adjunto ventas del último cuatrimestre del año 2015, donde se evidencia que la situación económica del país ha repercutido a esta industria.

*Tabla 3.1 Declaraciones de IVA*

<b>MES</b>	<b>VENTAS</b>
<b>SEPTIEMBRE 2015</b>	\$15.717,90
<b>OCTUBRE 2015</b>	\$0,00
<b>NOVIEMBRE 2015</b>	\$0,00
<b>DICIMBRE 2015</b>	\$0,00
<b>TOTAL DE VENTAS ULTIMO CUATRIMESTRE DEL 2015</b>	\$15.717,90

Fuente: Taller Mecánico Industrial Idrovo

## CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

El Taller Mecánico Industrial Idrovo no posee capacidad de innovación, debido a que no posee presupuesto de dinero ni tiempo, no hay proyectos de desarrollo de ningún tipo y los proyectos realizados por terceros no son implantados.

## RECURSOS TECNOLÓGICOS

El Taller Mecánico Industrial Idrovo utiliza tablets para visualizar planos de trabajos encomendados, además de equipos informáticos y máquinas industriales. No cuentan con maquinarias de alta tecnología por tanto los productos que ofrecen se lo realiza de manera mecánica.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS QUE SE OFRECE

El Taller Mecánico Industrial Idrovo ofrece los siguientes trabajos:

- ✓ Placas de Neopreno: son una placa de un grosor aproximado de 2,5 cm, por ser muy resistentes se las usa para soportar cargas de compresión en la placa de hule. Un apoyo de esta clase necesita menos conservación que cualquier otro elemento del puente, garantiza resistencia y durabilidad teniendo una vida útil de 35 a 40 años.

*Ilustración 3.2: Vigas de paso desnivel*



Fuente: Taller Mecánico Industrial Idrovo

- ✓ Elaboran ejes, chumaceras, tortas metálicas a la medida que requiera el cliente (Máquina Torno)
- ✓ Soldadura autógena y eléctrica: Esta soldadura es barata y fácil de transportar. Su función principal es suministrar la mezcla de gases a una velocidad, presión y proporción adecuadas.
- ✓ Elaboran piñones planos o curvos en todo tipo de metal, podrían ser hierro fundido, bronce, hierro, celeron e inoxidable (Máquina Fresadora. Mecánica, la misma que trabaja impulsada por piñones que dan la fuerza motriz para su buen funcionamiento)

## POLITICA INTERNA

No poseen Reglamento Interno, sin embargo se rigen por el Código de Trabajo y Reglamentos del Ministerio de Trabajo.

Tabla 3.2 Exploración y análisis interno

<b>EXPLORACION Y ANALISIS INTERNO (PRIMER COMPONENTE)</b>	
<b>La situación económica y financiera</b>	No hay ventas en el último cuatrimestre del año
<b>Capacidad de innovación</b>	No poseen capacidad de innovación
<b>Recursos tecnológicos</b>	Herramientas tecnológicas
<b>Características de los productos que se ofrece</b>	Placas de Neopreno, piñones planos o curvos, tortas metálicas, Soldadura autógena y eléctrica, entre otros.
<b>Política interna</b>	Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social y Reglamentos del Ministerio de Trabajo

Fuente: Elaborado por Autora

Ilustración 3.3 Exploración y Análisis Interno Segundo Componente



Fuente: La gestión de los Recursos Humanos

## PERFIL DE PERSONAL

El personal que trabaja en esta empresa está orientado en el servicio al cliente en cuanto a tiempos y perfección de productos. Lastimosamente no cuentan con perfil de cargos y la selección se la realiza según la percepción del Gerente General, por lo tanto, no poseen una estandarización en los perfiles de los empleados.

## FUENTES TRADICIONALES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento se las realiza por medio del diario el Universo, y por referidos de sus actuales trabajadores, los mismos que ingresarán a laborar siempre y cuando pasen las prueba de conocimientos.

## FORMACIÓN/CONOCIMIENTO DISPONIBLE

El Taller Mecánico Industrial Idrovo como reconocimiento por el cumplimiento de metas estratégicas los envía a capacitar a la Junta Nacional de Artesanos en un programa de formación para obtener el título de artesanos calificados.

## RETRIBUCIONES

El personal recibe puntualmente sus pagos remunerativos y además de tener al personal debidamente afiliados al seguro social. Dentro de las remuneraciones constan salario básico (\$366,00) más beneficios de ley (décimo tercero, décimo cuarto, horas extras y fondos de reserva), no tienen políticas establecidas de remuneración, sin embargo cumplen con las obligaciones previstas en el Código de Trabajo y en la Ley de Seguridad Social. Cabe recalcar que los sueldos se encuentran acorde a la industria.

Tabla 3.3 Exploración y análisis interno

EXPLORACION Y ANALISIS INTERNO (SEGUNDO COMPONENTE)	
<b>Perfil de personal</b>	No tienen descripción de cargos
<b>Fuentes tradicionales de reclutamiento</b>	Medios de comunicación social y referidos
<b>Formación/conocimiento disponible</b>	Formación para el título de artesanos calificados
<b>Retribuciones</b>	Salarios y beneficios de ley

Fuente: Elaborado por Autora

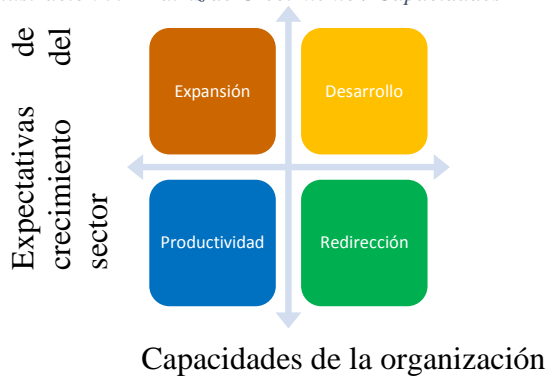
### 3.3 Diagnóstico de la compañía

#### 3.3.1 Matriz de crecimiento/ capacidades

Se realizará un estudio de dos factores análisis interno y externo. Se conocerá en que cuadrante se encuentra la organización con respecto a las expectativas de crecimiento del sector (análisis externo), y la capacidad que tienen de competir con respecto a la tecnología y conocimientos (análisis interno).

#### Matriz de Crecimiento/Capacidades

Ilustración 3.4 Matriz de Crecimiento / Capacidades



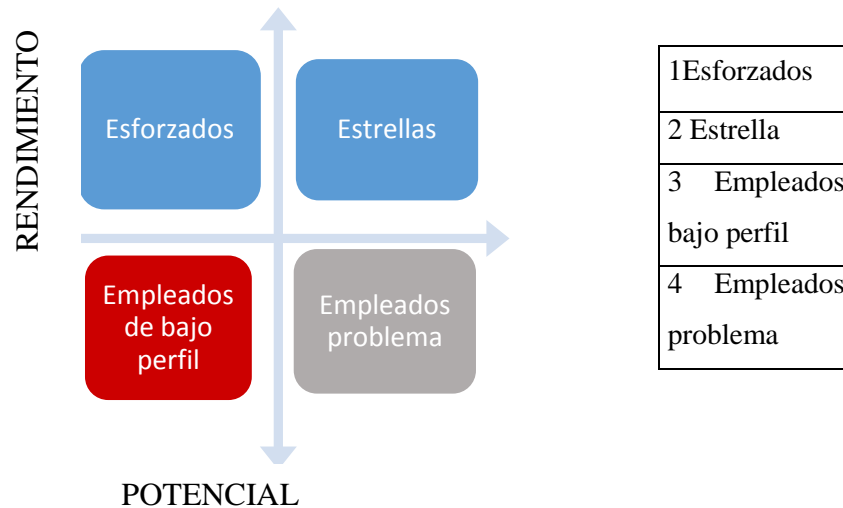
Fuente: La gestión de los Recursos Humanos

**REDIRECCIÓN:** El Taller Mecánico Industrial Idrovo se encuentra en este punto debido a que el mercado de talleres mecánicos industriales se encuentra saturado, debido a que; las ventas han bajado, por lo que existe una gran oferta ante poca demanda, y el declive en el precio de los barriles de petróleo, torna difícil la situación en una microempresa. Aunque su propietario siempre busca la manera de estar al día con sus obligaciones para con sus empleados y no tiene en mente cerrar la empresa, tendría que ver la posibilidad de re direccionar la empresa con el fin de seguir generando ingresos y empleo, sin embargo, el estudio demuestra que lo más óptimo es cambiar de mercado.

### 3.3.2 Matriz de rendimiento/ potencial

En la siguiente matriz se conocerá en que cuadrante se encuentran cada empleado de la organización con respecto a su rendimiento y potencial, se dividen cuatro posibles situaciones, como son: esforzados, estrellas, empleados de bajo perfil y empleados problema.

Ilustración 3.5 Matriz de Rendimiento Potencial



Fuente: La gestión de los Recursos Humanos



Ilustración 3.6 Matriz de Rendimiento Potencial Taller Idrovo



Fuente: Elaborado por Autora

Ilustración 3.7 Categorización del personal de acuerdo a la Matriz Rendimiento/ Potencial



Fuente: Elaborado por Autora.

En la ilustración 3 - 7 se podrá observar que tienen dos empleados esforzados que son Jacqueline y Harold esto quiere decir que tienen un alto rendimiento pero un bajo potencial, al momento de encomendarles tareas adicionales se sentirá estresado y no podrán responder de manera adecuada. Para ellos es necesario trabajar en un plan de incentivos para que se esfuercen más.

Luis Idrovo es un empleado problema, esto se describe a que es una persona con alto potencial y bajo rendimiento, se deberá investigar las causas, con el fin de que pueda pasar a empleado estrella.

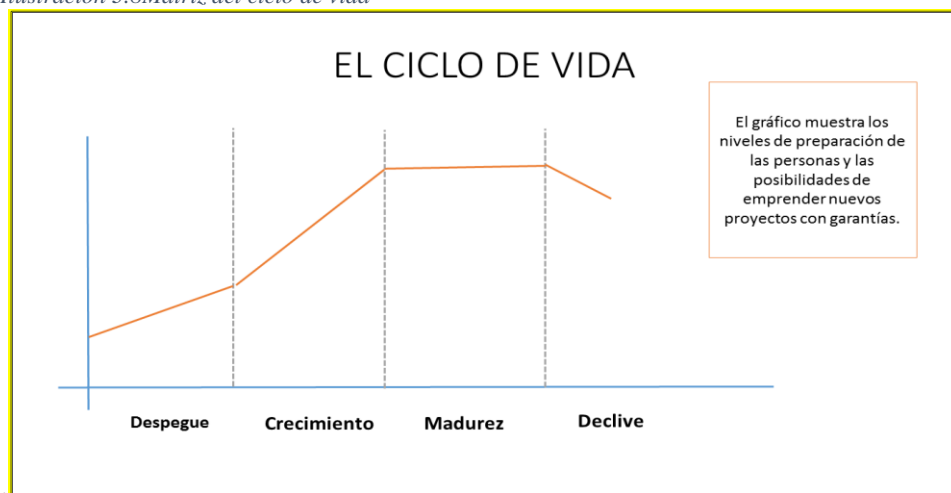
Antonio Idrovo es un empleado estrella esto quiere decir que tiene un alto rendimiento y potencial, son pilares indispensables para el manejo de la organización, por lo tanto el jefe debe ver la manera de retenerlo.

Ronald Plus es un empleado bajo perfil, esto quiere decir que tiene bajo rendimiento y bajo potencial, por lo tanto se debe realizar formaciones con el fin de mejorar el rendimiento y mantenerlo en la organización.

### 3.3.3 Matriz del ciclo de vida

En la siguiente matriz se representa el ciclo de vida de cada empleado con respecto a la preparación y posibilidad de asumir más retos laborales.

Ilustración 3.8 Matriz del ciclo de vida



Fuente: La gestión de los Recursos Humanos

Ilustración 3.9 Matriz del Ciclo de Vida Taller Idrovo



Fuente: Elaborado por Autora

Como se puede observar en la ilustración 3 - 9 el personal se encuentra en crecimiento y eso puede ser beneficioso para la empresa debido a que los empleados desean aprender más del negocio y con ello aportar con ideas innovadoras. Con esto se podrá potencializar los deseos de aprendizaje de los empleados y ayudar a los que se encuentren en madurez aprovechando sus conocimientos del negocio para buscar mejoras continuas en pro de la empresa.

Así mismo se demuestra en la siguiente ilustración 3 - 10 el ciclo de vida de cada empleado.

Ilustración 3.10 Ubicación del personal Taller Idrovo



Fuente: Elaborado por Autora

Como se puede observar en el gráfico (Ilustración 3-10) Jacqueline y Harold se encuentran en la ubicación de despegue esto quiere decir que se están interesando en la empresa, en los servicios que ofrece, clientes, etc.

Luis, Antonio y Ronald se encuentran en crecimiento, esta es la oportunidad perfecta para los ascensos y mejorar el compromiso con la empresa.

La información antes descrita podría ayudar a potencializar los talentos que posee cada uno de los empleados.

### 3.3.4 Matriz FODA – estrategias.

Tabla 3.4 FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Trabajo en equipo</li> <li>2) Máquinas y equipos operativos</li> <li>3) Buenas relaciones con clientes</li> <li>4) Trabajos entregados en tiempo previstos</li> <li>5) Ofrece crédito a los clientes</li> <li>6) Alta fidelización de clientes</li> <li>7) Disponibilidad de horarios</li> <li>8) Disposición al aprendizaje</li> <li>9) Sueldos promedios en mercado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ineficiencia de los recursos financieros</li> <li>2) Alquiler de local</li> <li>3) Organigrama vertical sin posibilidad de ascensos</li> <li>4) Ventas mensuales escasas</li> <li>5) Desmotivación de los trabajadores.</li> <li>6) Falta de inversión en maquinaria tecnológica</li> <li>7) Mala comunicación interna</li> <li>8) Subprocesos de Talento Humano realizados de manera empírica</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cursos de entrenamiento para capacitar a los trabajadores.</li> <li>2) Grandes empresas necesitan repuesto por servicio de mantenimiento de maquinarias.</li> <li>3) Alta oferta de Talentos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fuerte publicidad de los competidores</li> <li>2) Falta de circulante en el País</li> <li>3) Competencia agresiva</li> <li>4) Entrada de nuevos competidores.</li> <li>5) Alta oferta laboral en talleres mecánicos.</li> </ol>

Fuente: Elaborado por Autora

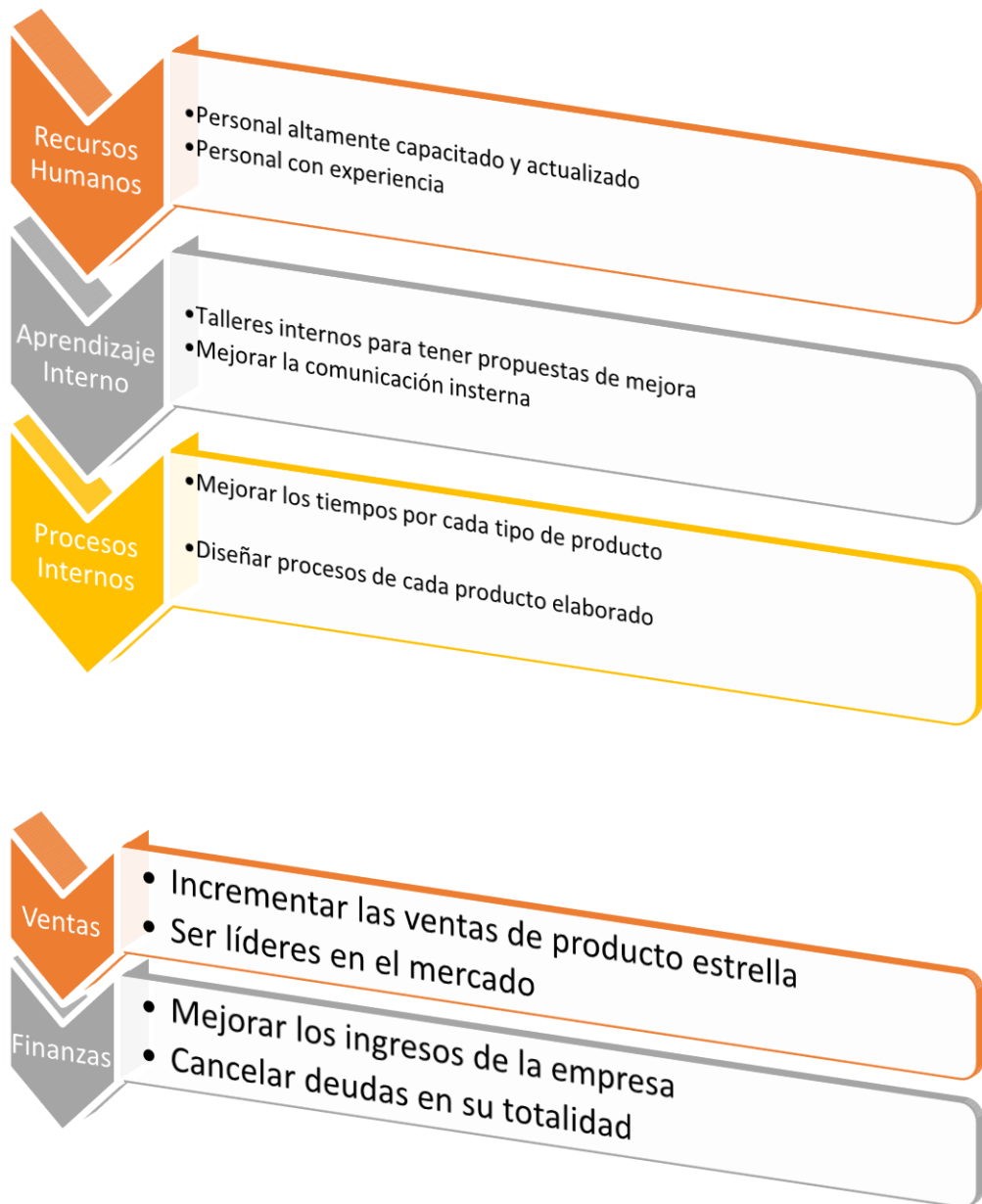
Tabla 3.5 Estrategias FODA

Estrategias FO	Estrategias DO
<b>F2 + O3 Ofrecer servicios de mantenimiento.</b>	D3 + O2 Elaborar plan de crecimiento horizontal.
<b>F3 + O3 Crear base de datos de clientes frecuentes, con fechas de mantenimiento preventivo.</b>	D7 + F8 Crear plan de comunicación interna entre empleados y jefe.
<b>F6 + O3 Se provee un servicio 24 horas, 7 días a la semana.</b>	D5 + O2 Realizar cursos de entrenamiento para capacitar a los trabajadores.
<b>F7 + O2 Realizar cursos de entrenamiento para capacitar a los trabajadores.</b>	D4 + O3 Implementar estrategias publicitarias, para aumentar las ventas.
<b>F4 + O3 Crear base de datos con plazo de entrega de trabajo según necesidades de clientes.</b>	D8 + F8 Crear subprocesos de talento humano.
Estrategias FA	Estrategias DA
<b>F5 + A2 Crear plan de comunicación con los clientes, con el fin de darles a conocer los planes de crédito.</b>	D6 + A2 Solicitar líneas de crédito, para la adquisición de nueva maquinaria.
<b>F6+ A3 Crear tabla porcentuales de descuentos para clientes frecuentes y potenciales según montos de compra.</b>	D5 + A5 Crear plan de incentivos, para retención del talento humano.
<b>F6 + A4 Dar a conocer a los clientes y futuros clientes sobre los servicio 24/7 mediante correos electrónicos (mailing) y volantes publicitarios.</b>	D2 + A2 Solicitar de crédito hipotecarios con el BIESS, para solicitar adquisición de local propio

Fuente: Elaborado por Autora

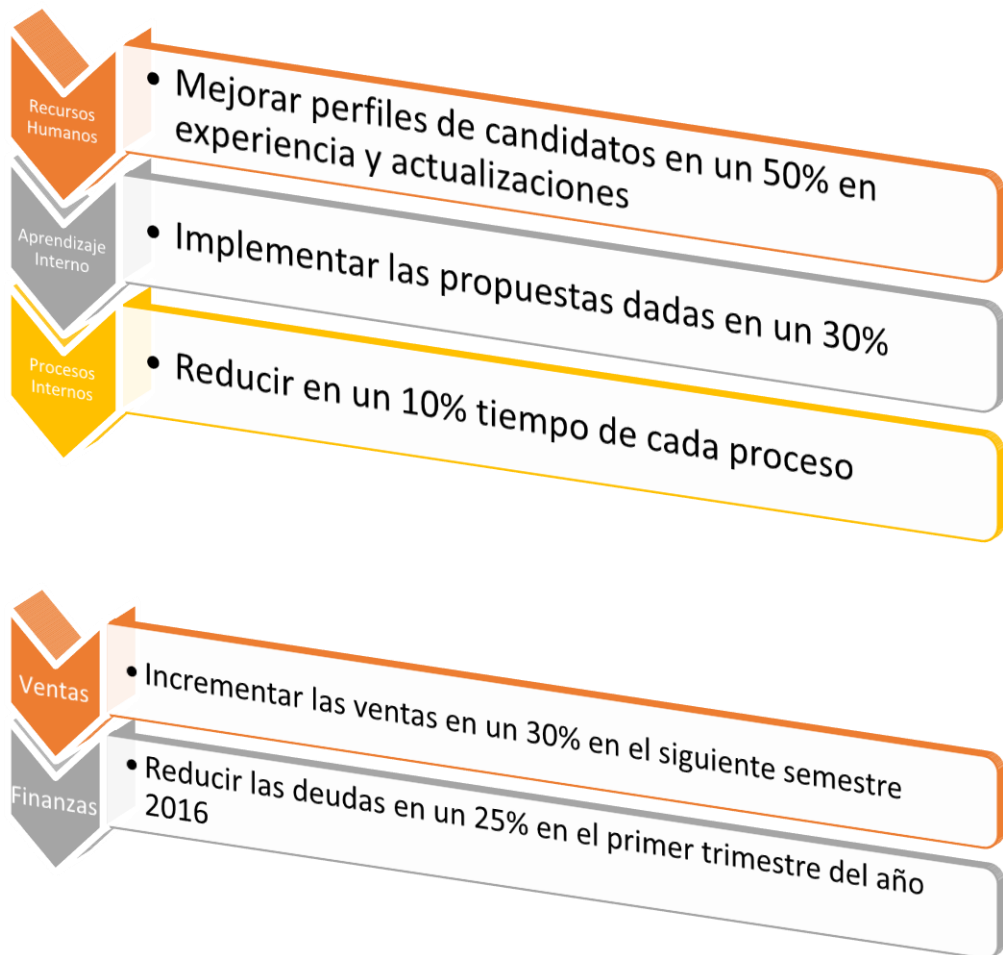
### 3.3.5 Perspectiva áreas estratégicas

Estas perspectivas fueron dadas por el Gerente General del Taller Mecánico Industrial Idrovo en referencia a diferentes áreas estratégicas, las mismas que se detallan en el gráfico siguiente:



### 3.3.6 Objetivos estratégicos

En referencia a las áreas estratégicas se han planteado objetivos que se desea logran en un plazo no mayor a 120 días, luego de este tiempo se plantearán nuevos objetivos estratégicos, los mismos que son detallados a continuación:



### 3.3.7 Balance score card

Tabla 3.6 Balance Score Card

MATRIZ BSC									
PERSP	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	Unidad	NIVEL BASE	META CP	META LP	Frecuencia de medición	RESPONSABLE	INICIATIVA
FINANZAS	Reducir las deudas	Deudas obtenidas vs deudas cancelas	%	25,00%	10,00%	15,00%	Trimestralmente	Administrador	Usar capital propio para invertir y recuperar cartera
VENTAS	Incrementar las ventas	Ventas realizadas vs ventas a realizar	%	30,00%	15,00%	20,00%	Semestralmente	Gerencia General y Administrador	Realizar un estudio de mercado, analizar la competencia y clientes potenciales
PROCESOS	Reducir el tiempo de cada proceso	Tiempo de demora de procesos vs procesos optimizados	%	10,00%	5,00%	10,00%	Mensualmente	Gerencia General y Administrador	Buscar mejores métodos de realizar cada proceso
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar las propuestas	Opinión de los trabajadores	%	30,00%	10,00%	20,00%	Mensualmente	Gerencia General, Administrador y todos los empleados	Mejorar procesos con sugerencias de los empleados que llevan estos procesos día a día

Fuente: Elaborado por Autora

En el BSC se podrá observar los objetivos estratégicos que desean alcanzar con los tiempos y porcentajes de disminución o aumento, lastimosamente se constató que el Taller Mecánico Idrovo posee muchas deudas y pocos ingresos por lo tanto se encuentran en una situación difícil, y sus porcentajes de cumplimiento no son tan ambiciosos como esperaban pero al menos son reales. El recurso humano percibe de diferentes maneras la situación que está viviendo la empresa, según lo conversado con ellos por medio de entrevistas, se presume que se encuentran desmotivados y no enganchados con los objetivos de la organización, se realizará encuestas de clima laboral con el fin de verificar la hipótesis antes descrita.



### 3.4 Clima laboral

Se realizó encuestas de clima laboral a los trabajadores del Taller Mecánico Industrial Idrovo, elaborada y adaptada según las necesidades de la organización, están divididas en 6 secciones y en una pregunta abierta, se realizó la encuesta a toda la población, cinco empleados. A continuación se muestran los resultados de las preguntas realizadas:

#### 3.4.1 Liderazgo:

En este punto se quiere medir el liderazgo que tiene el jefe con respecto a sus subordinados, cómo cada trabajador ve a su jefe y cómo es la comunicación entre ellos. Se ha considerado seis preguntas para medir lo antes mencionado.

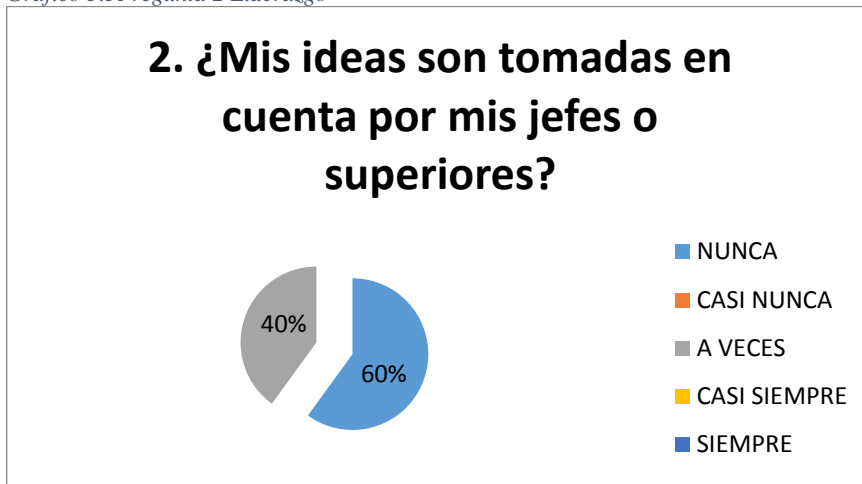
Gráfico 3.2 Pregunta 1 Liderazgo



Fuente: Elaborado por Autora

Se puede observar en el gráfico 3-2 que casi siempre el jefe estimula que aporten con nuevas ideas e iniciativas con un 60%.

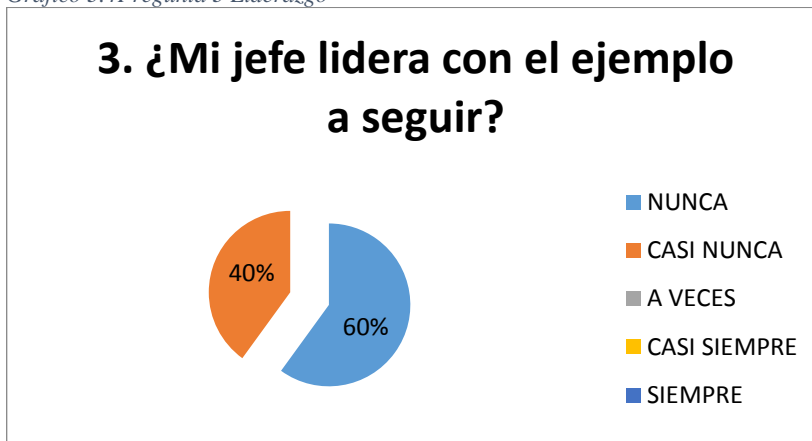
Gráfico 3.3 Pregunta 2 Liderazgo



Fuente: Elaborado por Autora

Se puede observar en el gráfico 3-3 que las ideas de los trabajadores nunca son tomadas en cuenta por parte del jefe o superiores.

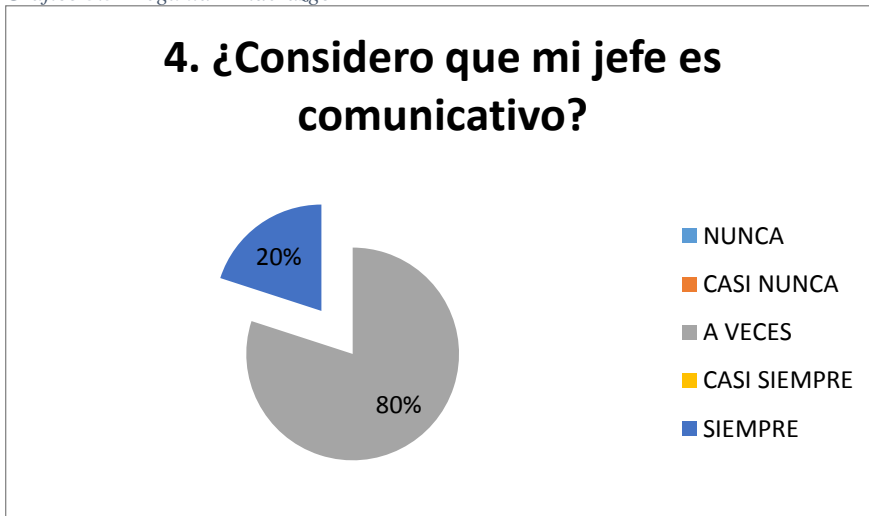
Gráfico 3.4 Pregunta 3 Liderazgo



Fuente: Elaborado por Autora

En el gráfico 3-4 se observa que en un 60% el jefe nunca lidera con el ejemplo a seguir.

Gráfico 3.5 Pregunta 4 Liderazgo



Fuente: Elaborado por Autora

En el gráfico 3-5 se observa que en un 80% de los empleados consideran que el jefe a veces es comunicativo con ellos.

Gráfico 3.6 Pregunta 5 Liderazgo



Fuente: Elaborado por Autora

El 40% considera que casi nunca es efectiva la comunicación con el jefe. Según lo visualizado en el gráfico 3-6.

Gráfico 3.7 Pregunta 6 Liderazgo



Fuente: Elaborado por Autora

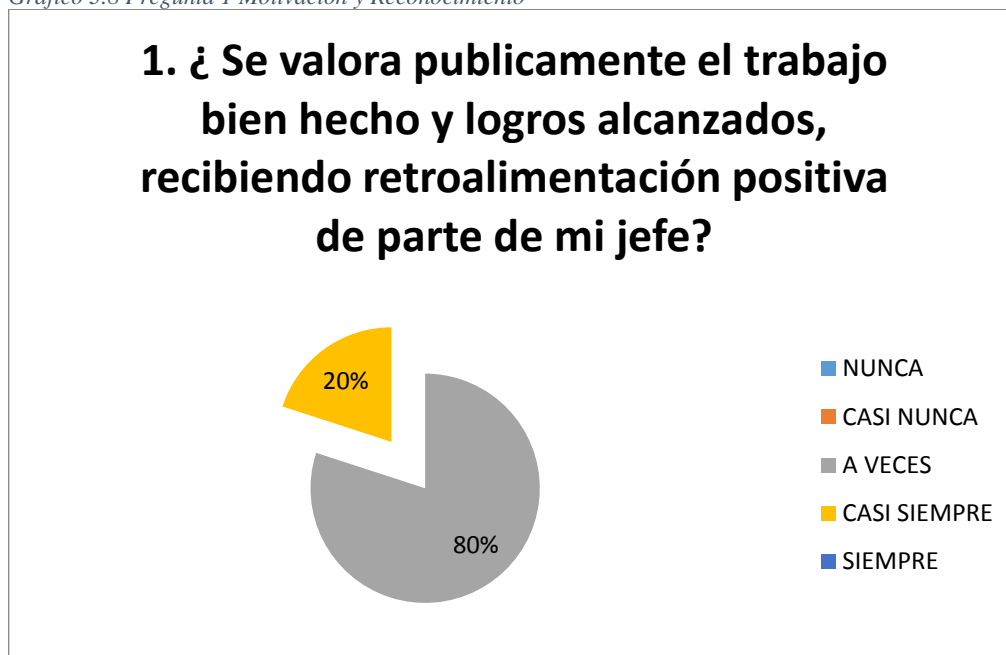
Un 80% de los encuestados indican que a veces son tratados con cordialidad y respeto por parte de su jefe.

En este primer grupo se evidencia que los encuestados indican que el jefe escucha sus ideas, pero sin embargo no las pone en práctica; así mismo es poco comunicativo, no lidera con el ejemplo y de vez en cuando trata con respeto a sus subalternos. Esto quiere decir que el personal del Taller Mecánico Idrovo se siente desanimado, debido a que no se sienten importantes ni respetados dentro de la organización, también se llega a la conclusión que la comunicación interna está deteriorada por parte de jefe con subalterno.

#### 3.4.2 Motivación y reconocimiento:

En este punto se medirá la motivación y reconocimiento de cada uno de los empleados, también se determinará cuáles son los motivos que causen malestar entre ellos.

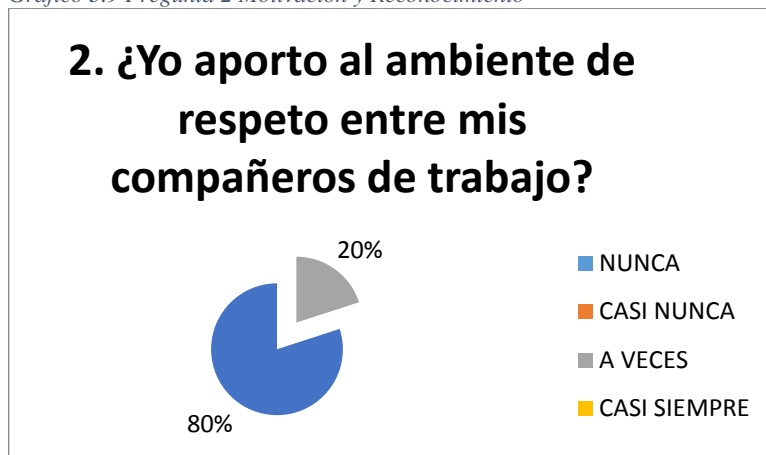
Gráfico 3.8 Pregunta 1 Motivación y Reconocimiento



Fuente: Elaborado por Autora

El 80% de los encuestados indicaron que a veces son valorados públicamente por el trabajo bien hecho, según se observa en el gráfico 3-8.

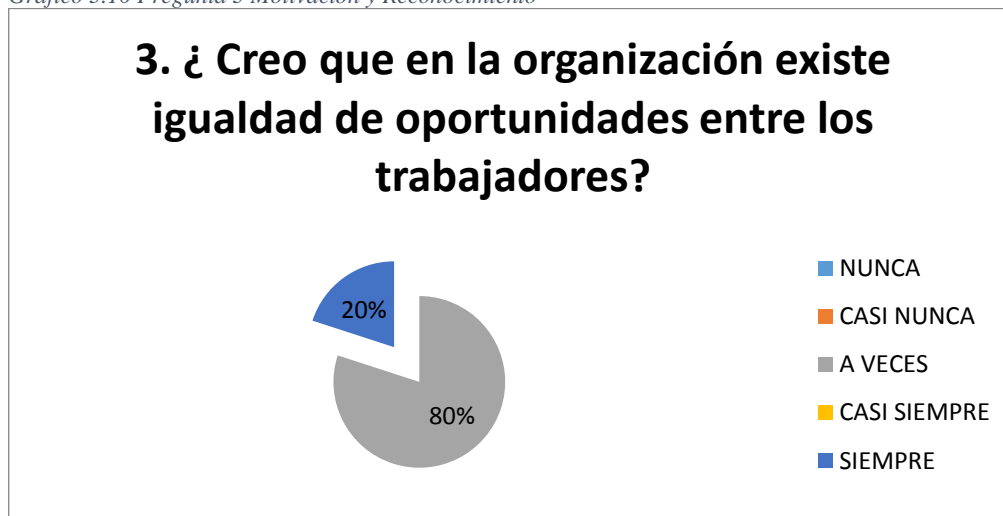
Gráfico 3.9 Pregunta 2 Motivación y Reconocimiento



Fuente: Elaborado por Autora

El 80% de los trabajadores expresaron que aportan siempre a general un ambiente de respeto entre los compañeros de trabajo.

Gráfico 3.10 Pregunta 3 Motivación y Reconocimiento



Fuente: Elaborado por Autora

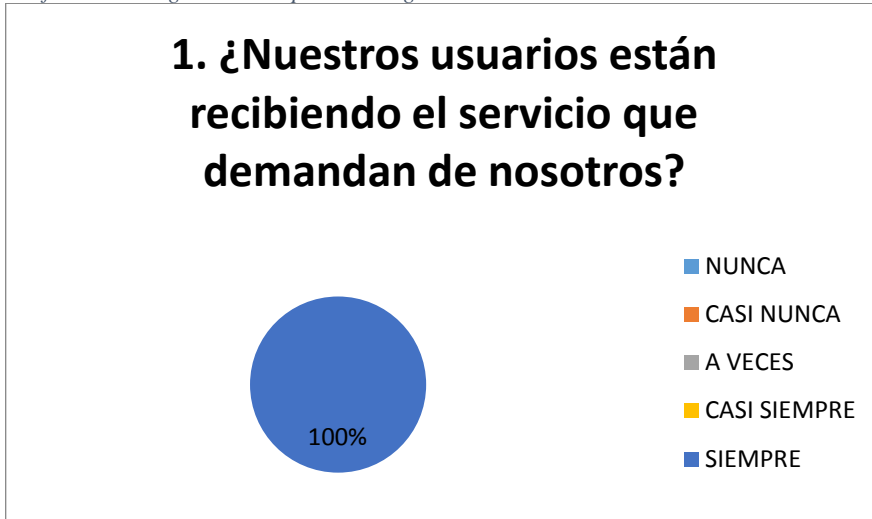
El 80% creen que a veces existe igual de oportunidades entre los trabajadores.

En el grupo de la motivación y reconocimiento se puede observar que en la opinión de los encuestados sienten que son reconocidos por un trabajo bien hecho, cada uno de los trabajadores aporta para generar un buen clima, pero sin embargo no creen que exista igualdad de oportunidades entre compañeros. Según los resultados obtenidos se evidencia que el ambiente entre compañeros es bueno, aunque existe un poco de inconformidad en la manera de otorgar las oportunidades, así como el reconocimiento del trabajo bien hecho les da motivación para seguir esforzándose y realizarlo aún mejor.

### 3.4.3 Compromiso organizacional

En este punto se medirá el compromiso que tiene cada empleado con los valores institucionales, misión, visión y cultura organizacional. Aquí también se determinará la orientación al cliente que poseen, siendo esta una de las competencias organizacionales.

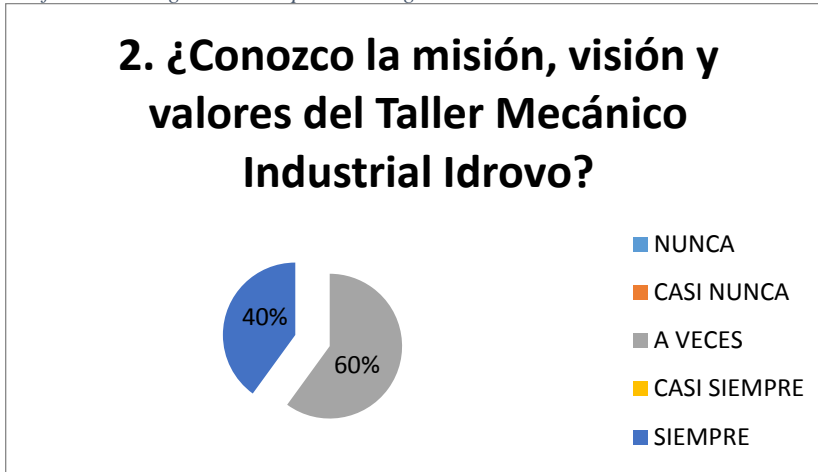
Gráfico 3.11 Pregunta 1 Compromiso Organizacional



Fuente: Elaborado por Autora

Según detalla el gráfico 3-11, el 100% de los trabajadores están de acuerdo que siempre los usuarios reciben lo que demandan.

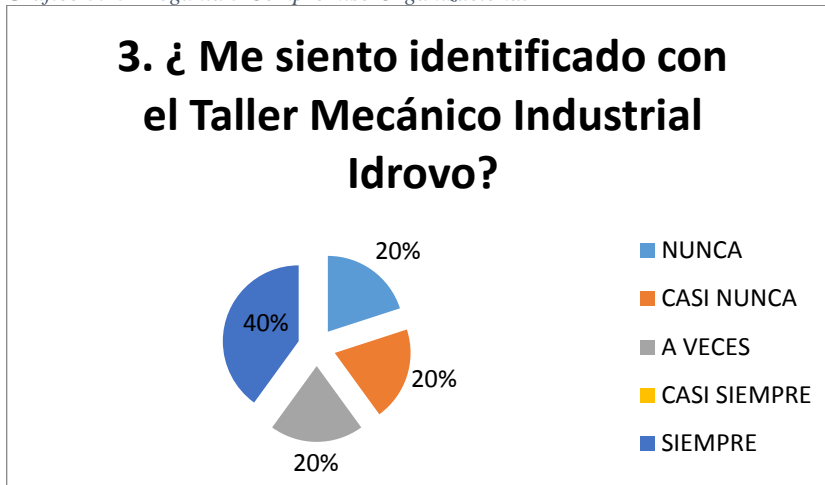
Gráfico 3.12 Pregunta 2 Compromiso Organizacional



Fuente: Elaborado por Autora

El 60% de los trabajadores a veces conocen la misión, visión y valores del Taller Mecánico Industrial Idrovo, según indica el gráfico 3-12.

Gráfico 3.13 Pregunta 3 Compromiso Organizacional



Fuente: Elaborado por Autora

El 40% de los trabajadores se sienten identificados con el Taller Mecánico Industrial Idrovo, según se muestra en el gráfico 3- 13.

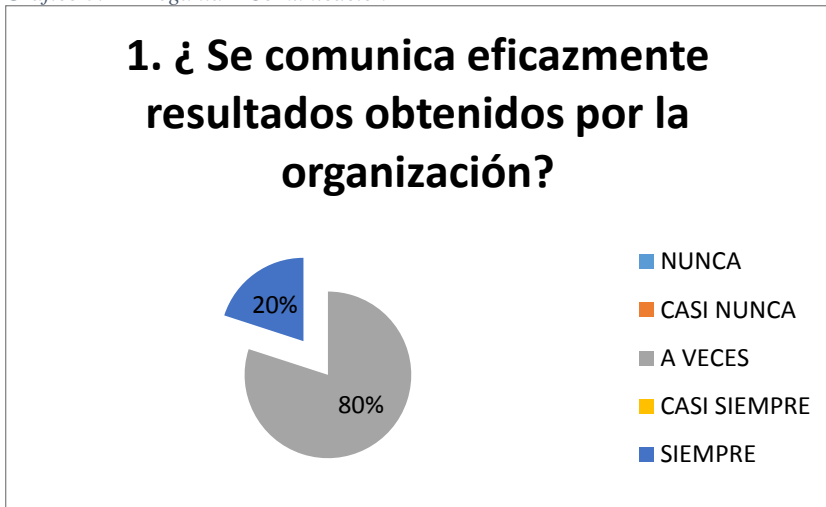
En el tercer segmento se observa que los trabajadores se sienten identificados con la organización, así mismo tienen una buena predisposición para atender a los clientes, se deberá reforzar los conocimientos sobre misión, visión y valores organizacionales.

#### 3.4.4 Comunicación

Se medirá la comunicación que existe en la organización, así como la transparencia de información con respecto a la empresa.



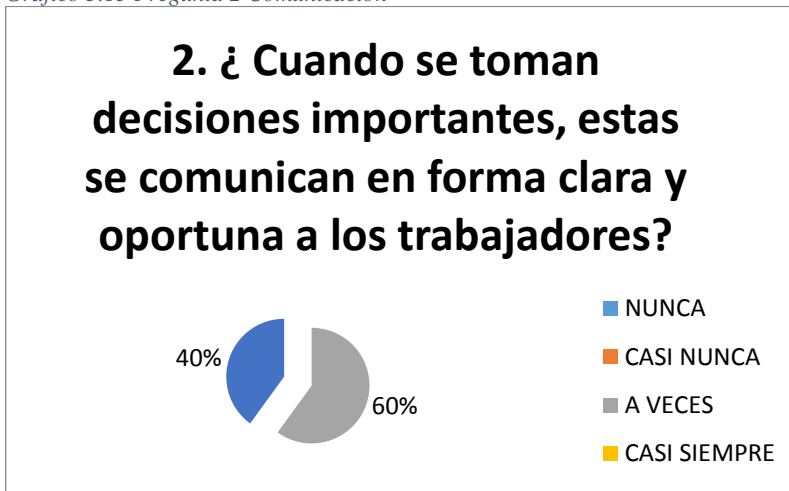
Gráfico 3.14 Pregunta 1 Comunicación



Fuente: Elaborado por Autora

El 80% de los encuestados coincidieron que a veces se comunica los resultados obtenidos por la organización, según se muestra en el gráfico 3-14.

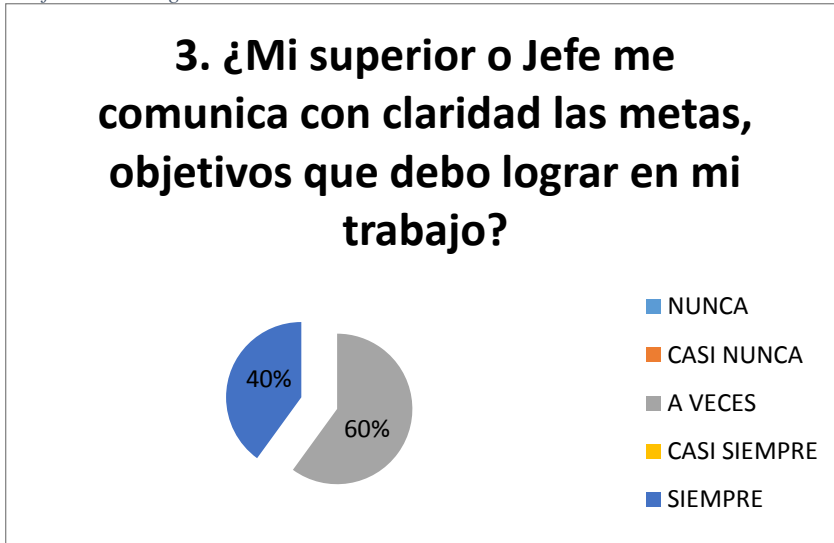
Gráfico 3.15 Pregunta 2 Comunicación



Fuente: Elaborado por Autora

El 60% de empleados opinan que a veces se comunica en forma clara y oportuna a los trabajadores las decisiones importantes que se toman, como se muestra en gráfico 3- 15.

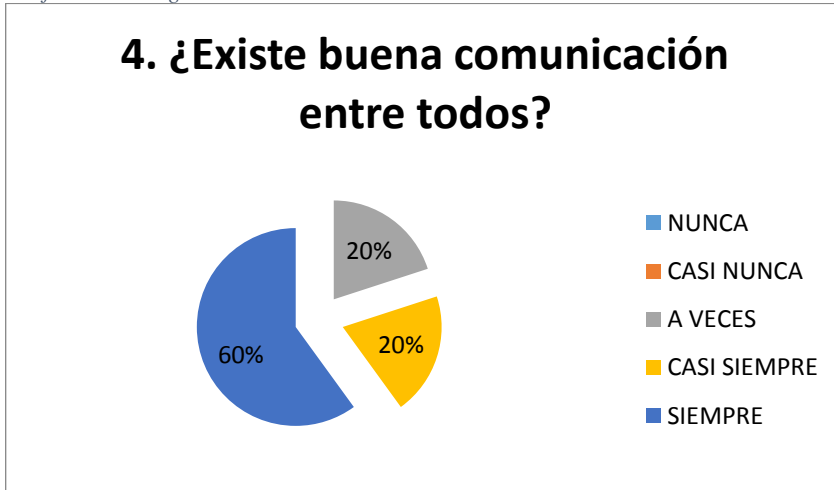
Gráfico 3.16 Pregunta 3 Comunicación



Fuente: Elaborado por Autora

El 60% de encuestados indicaron que a veces se les comunica con claridad las metas y objetivos que deben lograr, según muestra en el gráfico 3 -16.

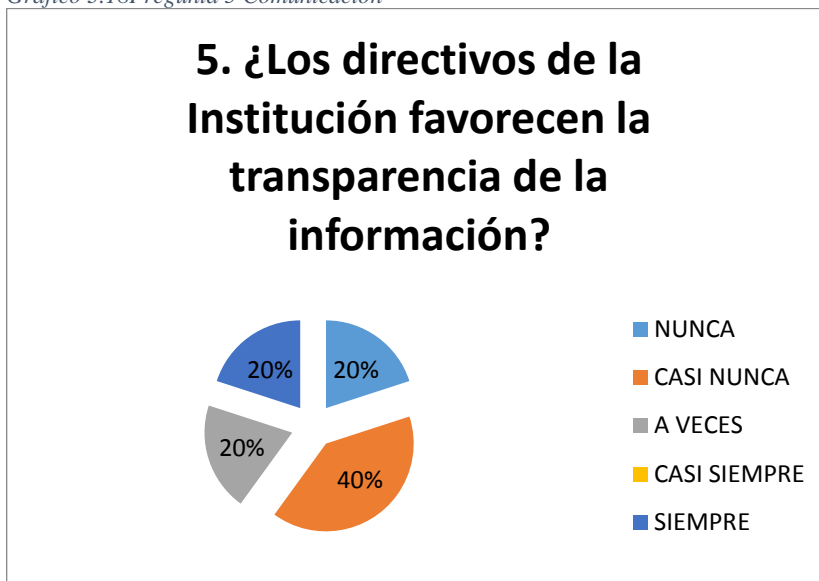
Gráfico 3.17 Pregunta 4 Comunicación



Fuente: Elaborado por Autora

En el gráfico 3 -17 se puede observar que el 60% de los trabajadores coincidieron que existe buena comunicación entre todos.

Gráfico 3.18 Pregunta 5 Comunicación



Fuente: Elaborado por Autora

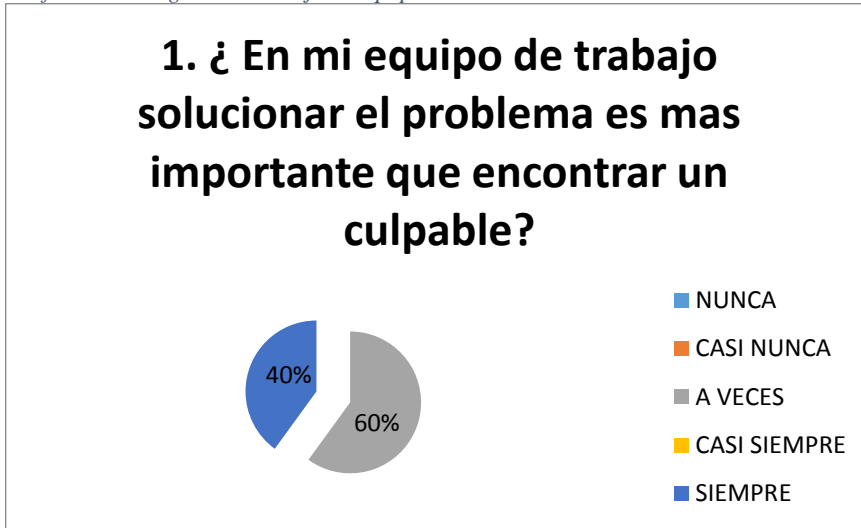
El 40% opinaron que casi nunca existe transparencia de la información, según se muestra en el gráfico 3 – 18.

En este bloque de la comunicación según la opinión de los encuestados se evidencia que existe buena comunicación entre los empleados, sin embargo empleado - jefe no hay un buen flujo de información aunque a veces si se comunican las metas y objetivos de los trabajos a realizar; así como la falta transparencia de la información de la empresa.

#### 3.4.5 Trabajo en equipo

En este punto se medirá el trabajo en equipo entre compañeros de trabajo, y cómo reaccionan ante problemas.

Gráfico 3.19 Pregunta 1 Trabajo en equipo



Fuente: Elaborado por Autora

El 60% de los empleados opinan que a veces es más importante solucionar el problema que buscar culpables.

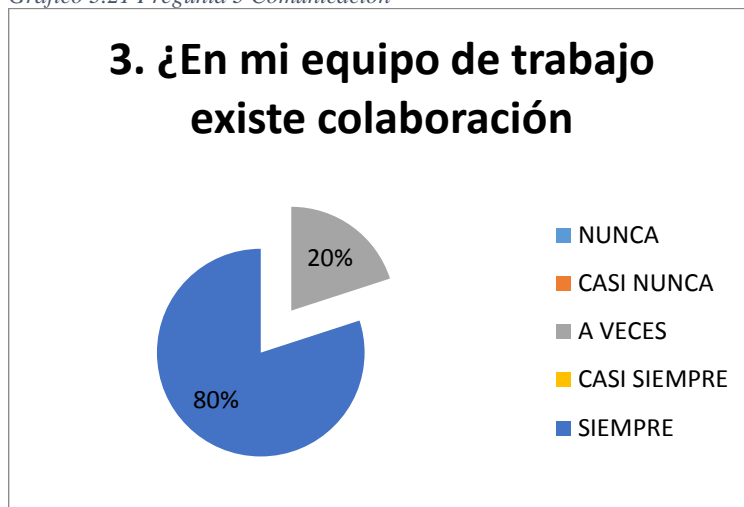
Gráfico 3.20 Pregunta 2 Trabajo en equipo



Fuente: Elaborado por Autora

En el gráfico 3-20 se observa que el 80% de los empleados opinan que trabajan de manera eficiente y enfocada.

Gráfico 3.21 Pregunta 3 Comunicación



Fuente: Elaborado por Autora

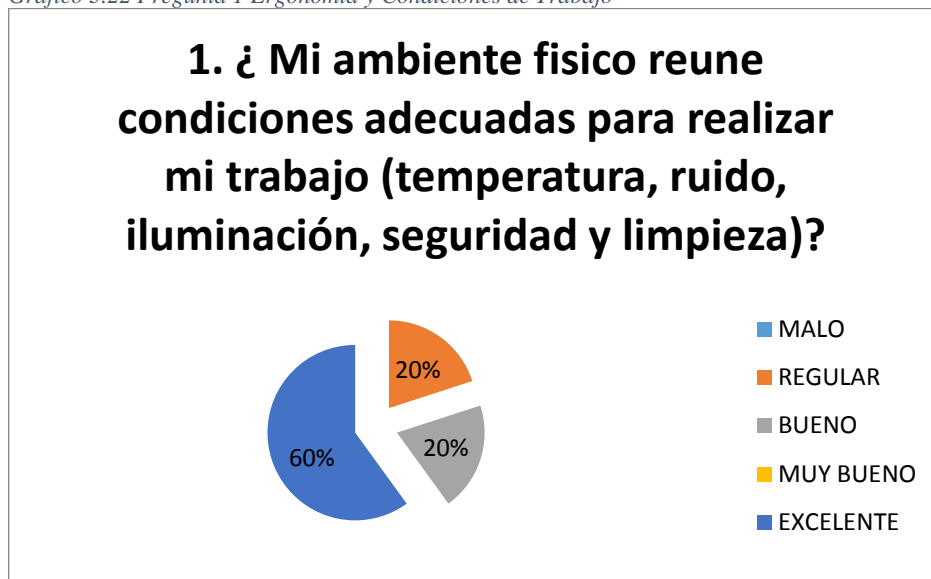
El 80% de los encuestados opinan que en el equipo de trabajo existe colaboración, según se demuestra en el gráfico 3 – 21.

En el bloque de trabajo en equipo se evidencia que existe una buena colaboración entre ellos y trabajan de manera eficiente, sin embargo cuando ocurre un problema en vez de buscar una salida se busca el culpable, y esto podría generar un ambiente hostil en el trabajo en equipo.

#### 3.4.6 Ergonomía y Condiciones de trabajo

En este punto se medirá las condiciones de trabajo y ergonomía que se tienen en el Taller Mecánico Industrial Idrovo.

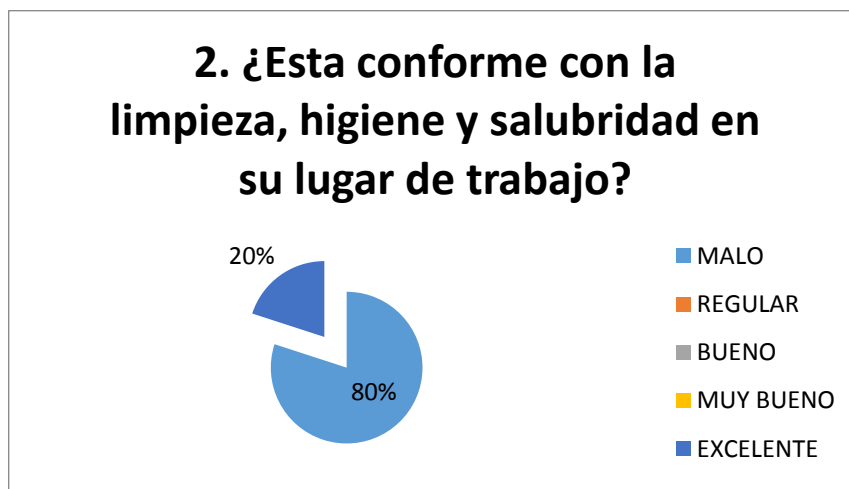
Gráfico 3.22 Pregunta 1 Ergonomía y Condiciones de Trabajo



Fuente: Elaborado por Autora

El 60% de los empleados piensan que el ambiente físico reúne condiciones adecuadas para realizar el trabajo, según lo muestra el gráfico 3 -22.

Gráfico 3.23 Pregunta 2 Ergonomía y Condiciones de Trabajo



Fuente: Elaborado por Autora

En el gráfico 3 -23 se observa que el 80% de los encuestados opinaron que es mala la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo.

Gráfico 3.24 Pregunta 3 Ergonomía y Condiciones de Trabajo



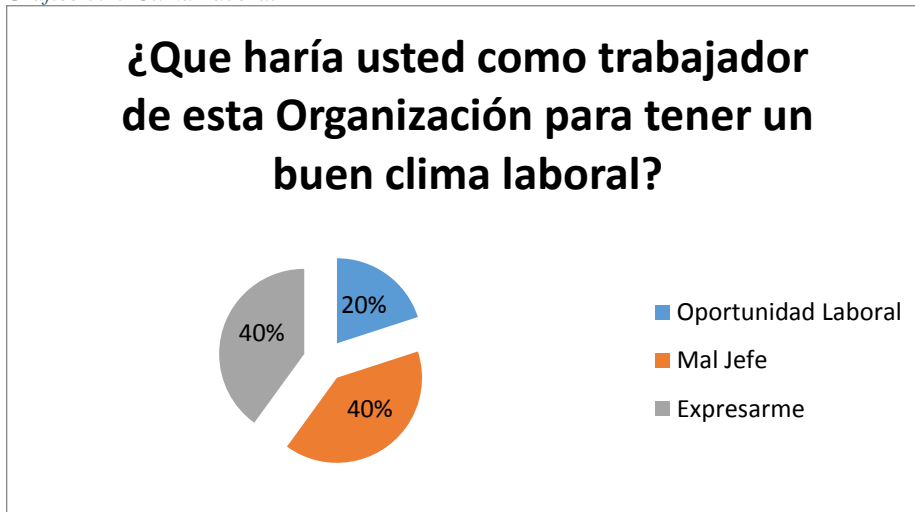
Fuente: Elaborado por Autora

El 60% de los trabajadores indicaron que cuentan con los materiales y recursos necesarios para realizar el trabajo, según lo muestra en el gráfico 3 -24.

El último grupo tienen que ver con la ergonomía en el trabajo, en este punto se evidencia que por la naturaleza de la organización no existe mucha limpieza y salubridad, pero sin embargo cuentan con todos los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo; así como, instrumentos de seguridad en el trabajo que los protege de riesgos químicos, físicos y enfermedades ocupacionales.

Se formuló una pregunta abierta para que los trabajadores opinen de cómo pueden ayudar a generar un buen clima.

Gráfico 3.25 Clima Laboral



Fuente: Elaborado por Autora

Como se observa en el gráfico 3 – 24 el 40% de los encuestados indicaron que quisieran expresarse sin temor a represalias por parte del jefe, el 40% indicaron que tienen un mal jefe y el 20% indico que si tuviera otra oportunidad laboral se irían.

En términos generales se puede acotar que tienen un buen trabajo en equipo, los empleados son colaborativos y están orientados al cliente, les gusta opinar con ideas de mejoramiento del trabajo y ser reconocidos cuando cumplen una meta, sin embargo existe desmotivación porque sienten que no se les da la información necesaria para cumplir con su trabajo, así como que no existe transparencia con la información de la empresa.

En momentos de crisis se enfocan en buscar los culpables que originaron el inconveniente más no la solución, esto puede ocasionar enfrentamientos entre los empleados y generación de mal clima organizacional.

El jefe escucha a sus empleados y los motiva cuando han realizado un buen trabajo, se preocupa por la seguridad industrial dotándolos de las herramientas necesarias para evitar incidentes y accidentes industriales, sin embargo el trato con los subalternos no es el adecuado, tanto así que tienen temor a dar sus ideas por una respuesta negativa por parte del jefe.



Se debe mejorar la comunicación interna y el trato de ambos lados con el fin de mejorar el clima laboral.

Por las opiniones expresadas por cada uno de los empleados se puede llegar a la conclusión que se requiere un área de recursos humanos para que medie entre los empleados y la gerencia general; así como, le transmita a la gerencia las inquietudes y desmotivaciones que tienen los empleados con respecto a su administración. Armandando un plan de comunicación interna con el fin de engancharlos con los valores, metas y objetivos que tiene el Taller Mecánico Industrial Idrovo.

### *3.5 Entrevista Gerente General*

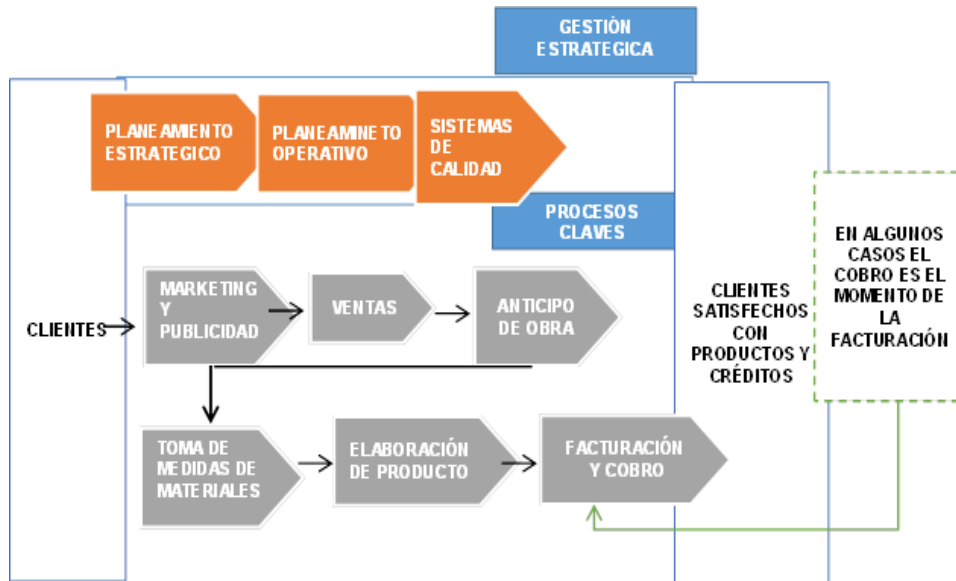
En la entrevista realizada al Gerente General dio como resultado, que el Sr. Carlos Idrovo Rodríguez, trata a sus empleados de manera igualitaria, dentro de sus beneficios les ofrece préstamos de gerencia sin garantías, sin medir la capacidad de pago, y siendo ellos los que indiquen cómo será el pago del mismo, esto demuestra que él posee un alto grado de solidaridad con sus empleados y aprecio a ellos, así mismo tiene una buena percepción de la capacidad de sus subalternos.

Cuando se contrasta las opiniones vertidas por los empleados contra lo que opina el Gerente General no coinciden, se observa una falta de comunicación entre ellos y que es necesario crear un vínculo que los una, como sería un Departamento de Recursos Humanos con el fin que les haga ver a los empleados que son apreciados por el Gerente General, cosa que no es de sentir de ellos que suceda, así mismo, es necesario que se lleven registros electrónicos, para tener un mejor manejo de las recaudaciones de préstamos a empleados.

### *3.6 Macroprocesos taller mecánico industrial Idrovo*

Se diagramará los procesos importantes para el Taller Mecánico Industrial Idrovo, en los que se determinarán los procesos clave; como son: Marketing, ventas, anticipo de obras, elaboración de productos y facturación, los mismos que son el giro de negocio por ser una empresa de servicios.

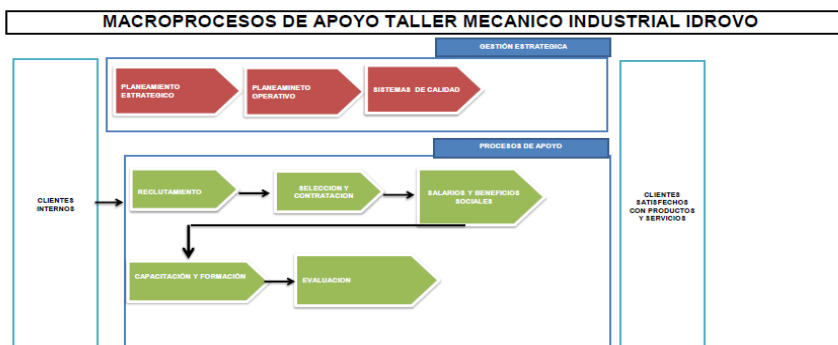
Ilustración 3.11 Diagrama de Macro procesos



Fuente: Elaborado por Autora

En la ilustración 3 – 12 se diagramará los Macro procesos de Apoyo, los mismos que serán estudiados en la presente propuesta por ser del Área de Recursos Humanos; como son: Reclutamiento, Selección y Contratación, Salarios y Beneficios Sociales, Capacitación y Formación y Evaluación.

Ilustración 3.12 Macro procesos de Apoyo Taller Mecánico Industrial Idrovo



Fuente: Elaborado por Autora

### 3.7 Diagrama de categorización de procesos

Se tomó como base el Macro proceso de Apoyo del Taller Mecánico Industrial Idrovo para diagramar cada subproceso ubicando las entradas (físicas y documentales), requisitos, descripción de subproceso a describir, actividades, recursos requeridos, salidas (físicas y documentales), a continuación se hará una breve descripción de cada diagrama los mismos que se realizarán en las páginas siguientes:

- En la tabla 3-7 se diagramó el Subproceso de Reclutamiento, Selección y Contratación, el mismo que empieza con el requerimiento del área a contratar debidamente suscrito y autorizado por el responsable de Recursos Humanos, se remitirá la convocatoria por medio de publicación escrita y redes sociales, una vez seleccionadas y depuradas las hojas de vida, se procederá a tener el primer acercamiento con el candidato vía telefónica, donde se seleccionara una terna la misma que pasará por entrevista con el Jefe inmediato y Gerente General y pruebas de conocimiento, las mismas que serán ponderadas, se procede a la elaboración de informes técnicos por parte de Recursos Humanos indicando cual es el mejor puntuado para la aprobación de contratación del Gerente General, inmediatamente se procederá a realizar el contrato y legalización por medio de la página del Ministerio de Trabajo.
- En la tabla 3-8 se diagramó el Subproceso de Capacitación o Formación, el mismo que nace de una matriz de necesidades las mismas que se determinan en la Evaluación del Desempeño, en donde cada jefe indica cuales son las deficiencias del personal a su cargo para que sean reforzadas por medio de capacitación o formación, una vez aprobadas la matriz de necesidades se realizará la cotización con diversos proveedores y se realizará un cuadro comparativo indicando cual es el de menor valor, toda vez que ha sido aprobado el cuadro comparativo se realizará el contacto con el proveedor ganador para llegar acuerdos con respecto a logística del evento. Al concluir la capacitación o formación se realizará una encuesta de satisfacción que será validada y enviada al proveedor como retroalimentación de la capacitación recibida.
- En la tabla 3-9 se diagramó el Subproceso de Desvinculación inicia con la renuncia voluntaria o visto bueno, se suben los datos al Sistema SAITE, se verifica fechas y se emite acta para revisión y suscripción de ex empleado y gerente general, una vez

suscritas se las cuelga en la página web y se emite el acta de finiquito con valores a cancelar, se le cancela al servidor y archiva documento.

- En la tabla 3-10 se diagramó el Subproceso de Salarios y Beneficios, el mismo que inicia con la descarga de planillas del IESS, registro de préstamos a empleados y horas extraordinarias, con estos datos se elaborará los roles de pago previo autorización del Gerente General, una vez aprobado se realizará transferencias bancarias y pago de planillas del IESS por medio del banco.
- En la tabla 3-11 se diagramó el Subproceso de Descripción de cargo, inicia con un requerimiento y requisitos del cargo, con estos datos se realiza un formato de descripción de cargo enviado al Gerente General para su aprobación.

Tabla 3.7 Diagrama de caracterización reclutamiento, selección y contratación

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN				
EMPRESA:	Taller Mecánico Industrial Idrovo		DEPARTAMENTO:	Administrativo
PROCESO:	Reclutamiento, Selección y Contratación		RESPONSABLE:	Jacqueline Idrovo
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
ORIGEN	ENTRADAS DOCUMENTALES	Descripción:	SALIDAS DOCUMENTALES	DESTINO
Area requirente	Requerimiento	Garantizar la búsqueda y vinculación de los mejores empleados de acuerdo a los perfiles requeridos	Anuncios en el periodico y en redes sociales	Público en general
El mercado	Hojas de vida		Requerimientos o Publicaciones Tema seleccionada	Proveedores de hojas de vida Jefe de área requirente
Candidato	Documentos soportes	Sub-Procesos / Actividades	Comunicación formal al candidato Contrator/ copias	Candidato Gerencia General / Candidato IESS
		Borrador de anuncio	Aviso de entrada	Ministero de Trabajo
		Anuncio aprobado	Extracto de carga al siste. MUI	
ORIGEN	ENTRADAS FISICAS	Recepción de hojas de vida de fuentes diversas	SALIDAS FISICAS	DESTINO
		Revisión, Evaluación y Pre-selección	Campañas publicitarias	Redes sociales, medios y clientes
		Selección final	Personal contratado	Area requirente
		Elaboración de contrato		
		Legalización del contrato		
		Registro en el sistema del nuevo trabajador		
		RECURSOS HUMANOS		
		Gerencia		
		Secretaria		
REQUISITOS ¿Qué requiero?	INFRAESTRUCTURA - EQUIPOS - SISTEMAS		REQUISITOS ¿Qué requieren?	
Requerimiento debidamente firmado con el perfil del cargo	Portal IESS	Portal MDT	La tema debe cumplir de la mejor manera posible con el requerimiento original	
Documentos actualizados y fotocopia a color			Los candidatos esten interesados en la propuesta	
Firma del candidato debe ser igual a cédula y las hojas del contrato deben ser sumillados.			Establecer comunicación directa con el candidato y obtener una respuesta favorable	
			Contrato de acuerdo a la Ley	
			Registro dentro de lo establecido por la ley	
		CONTROLES/ POLITICAS/PROCEDIMIENTOS		
		Cumplir perfiles de cargo		
		Modelos de contratos		
		Código de Trabajo		
		Reglamento del IESS		

Fuente: Elaborado por Autora

Tabla 3.8 Diagrama de caracterización capacitación o formación

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO CAPACITACION O FORMACION				
EMPRESA:	Taller Mecánico Industrial Idrovo	DEPARTAMENTO:	Administrativo	
PROCESO:	Capacitación o Formación	RESPONSABLE:	Jaqueline Idrovo	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
ORIGEN	ENTRADAS DOCUMENTALES	Descripción:	SALIDAS DOCUMENTALES	DESTINO
Recursos Humanos Mercado Recursos Humanos	Matriz de detección de necesidades Proformas Evaluación de satisfacción	Capacitar a los trabajadores en competencias a desarrollar según competencias institucionales	Matriz de capacitaciones por cada empleado previo autorización Cuadro comparativo Tabulación de datos	Gerencia General
ORIGEN	ENTRADAS FISICAS	Sub-Procesos / Actividades	SALIDAS FISICAS	DESTINO
Proveedor seleccionado	Capacitación	Matriz de capacitaciones Cuadro comparativo Evaluación de satisfacción Tabulación de datos	Resultados de tabulación	Proveedor
REQUISITOS ¿Qué requiero?		RECURSOS HUMANOS	REQUISITOS ¿Qué requieren?	
Matrices autorizadas Cuadro comparativo autorizado Proformas		Gerencia Secretaria	Equipos informáticos e impresora Microsoft Office	Cumplir perfil de capacitaciones Documentación reglamentaria
		INFRAESTRUCTURA - EQUIPOS - SISTEMAS		
		CONTROLES/ POLITICAS/PROCEDIMIENTOS		
		Verificar presupuesto para capacitación Ejecutar presupuesto buscando satisfacción del trabajador		

Fuente: Elaborado por Autora

Tabla 3.9 Diagrama de caracterización Desvinculación

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO DESVINCULACION				
EMPRESA:	Taller Mecánico Industrial Idrovo	DEPARTAMENTO:	Administrativo	
PROCESO:	Desvinculación	RESPONSABLE:	Jaqueline Idrovo	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
ORIGEN	ENTRADAS DOCUMENTALES	Descripción:	SALIDAS DOCUMENTALES	DESTINO
Empleado	Renuncia voluntaria	Desvincular a un trabajador de la organización, ya sea por voluntad propia o despido intempestivo	Acta de finiquito SAITE	Ex trabajador y Representante Legal
ORIGEN	ENTRADAS FISICAS	Sub-Procesos / Actividades	SALIDAS FISICAS	DESTINO
Ex trabajador y representante legal SAITE	Acta de finiquito suscrita Acta de finiquito legalizada	Acta de finiquito Carga de acta de finiquito Transferencia al ex trabajador	Carga de acta de finiquito Transferencia bancaria	SAITE Ex trabajador
REQUISITOS ¿Qué requiero?		RECURSOS HUMANOS	REQUISITOS ¿Qué requieren?	
Renuncia Acta de finiquito		Gerencia Secretaria Ex trabajador	Equipos informáticos e impresora Microsoft Office	Acta de finiquito legalizada Transferencia bancaria
		INFRAESTRUCTURA - EQUIPOS - SISTEMAS		
		CONTROLES/ POLITICAS/PROCEDIMIENTOS		
		SAITE - Internet Revisar que en el sistema se encuentren bien las fechas de ingreso, salario y salida del trabajador		

Fuente: Elaborado por Autora

Tabla 3.10 Diagrama de Caracterización Salarios y Beneficios

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO SALARIOS Y BENEFICIOS					
EMPRESA:		Taller Mecánico Industrial Idrovo	DEPARTAMENTO:		Administrativo
PROCESO:		Salarios y beneficios sociales	RESPONSABLE:		Jacqueline Idrovo
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS recibo) ¿Qué	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?	
ORIGEN	ENTRADAS DOCUMENTALES	Descripción:	SALIDAS DOCUMENTALES	DESTINO	
IESS Gerencia General Empleado	Planillas de préstamos Préstamos con la empresa Autorización del empleado para descuentos extraordinarios en salarios Reporte de horas extras	Cancelar los salarios y beneficios sociales según los plazos establecidos en las normas legales.	Rol de Pago previo autorización Planillas del IESS Detalle de descuentos extraordinarios Autorización de descuentos Detalle de horas extras Rol de pago individual	Gerencia General  Empleado	
ORIGEN		ENTRADAS FISICAS	SALIDAS FISICAS	DESTINO	
		Ingreso a las cargas batch y sistema nuevo del IESS Descarga de planillas Detalle mensual de préstamos extraordinarios Detalle de horas extras (ingresos) Cálculo de horas extras Elaboración de rol de pagos			
REQUISITOS ¿Qué requiero?		RECURSOS HUMANOS	REQUISITOS ¿Qué requieren?		
Autorización debidamente firmada por el empleado de descuentos Planillas del IESS (Aportes, préstamos, extensión de conyugues, horas extras, etc)		Gerencia Secretaría	Portal IESS Equipos informáticos e impresora Microsoft Office Detalle de horas extras Roles de pagos individual		
REQUISITOS ¿Qué requiero?		INFRAESTRUCTURA - EQUIPOS - SISTEMAS	REQUISITOS ¿Qué requieren?		
		Portal IESS Equipos informáticos e impresora Microsoft Office	Rol de pagos (plantilla total de empleados) Detalle de descuentos y autorización de empleados Planillas del IESS Detalle de horas extras Roles de pagos individual		
REQUISITOS ¿Qué requiero?		CONTROLES/ POLITICAS/PROCEDIMIENTOS	REQUISITOS ¿Qué requieren?		
		Formato de roles de pago Código de Trabajo Reglamento del IESS			

Fuente: Elaborado por Autora

Tabla 3.11 Diagrama de Caracterización Descripción de Cargos

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO DESCRIPCIÓN DE CARGOS					
EMPRESA:		Taller Mecánico Industrial Idrovo	DEPARTAMENTO:		Administrativo
PROCESO:		Descripción de cargos	RESPONSABLE:		Jacqueline Idrovo
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS recibo) ¿Qué	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?	
ORIGEN	ENTRADAS DOCUMENTALES	Descripción:	SALIDAS DOCUMENTALES	DESTINO	
Gerente General	Requerimiento de cargo Experiencia del cargo Conocimiento del cargo	Estandarizar los procesos de contratación, teniendo como referencia la descripción de cargos	Borrador de perfil de puesto para la aprobación	Gerente General	
ORIGEN		ENTRADAS FISICAS	SALIDAS FISICAS	DESTINO	
		Detallar los datos de identificación del puesto Misión del puesto Actividades esenciales Instrucción Formal Experiencia Conocimiento Destrezas Realizar la descripción del puesto			
REQUISITOS ¿Qué requiero?		RECURSOS HUMANOS	REQUISITOS ¿Qué requieren?		
Información completa del puestos y requerimientos exigidos por parte de la Gerencia General		Gerencia Secretaría	Cumplir con el perfil del cargo Tener más de lo requerido		
REQUISITOS ¿Qué requiero?		INFRAESTRUCTURA - EQUIPOS - SISTEMAS	REQUISITOS ¿Qué requieren?		
		Equipos informáticos e impresora Microsoft Office			
REQUISITOS ¿Qué requiero?		CONTROLES/ POLITICAS/PROCEDIMIENTOS	REQUISITOS ¿Qué requieren?		
		Formato de descripción de puesto Código de Trabajo Reglamento del IESS			

Fuente: Elaborado por Autora

### 3.8 Hojas de ruta de cada subproceso

#### 3.8.1 Reclutamiento

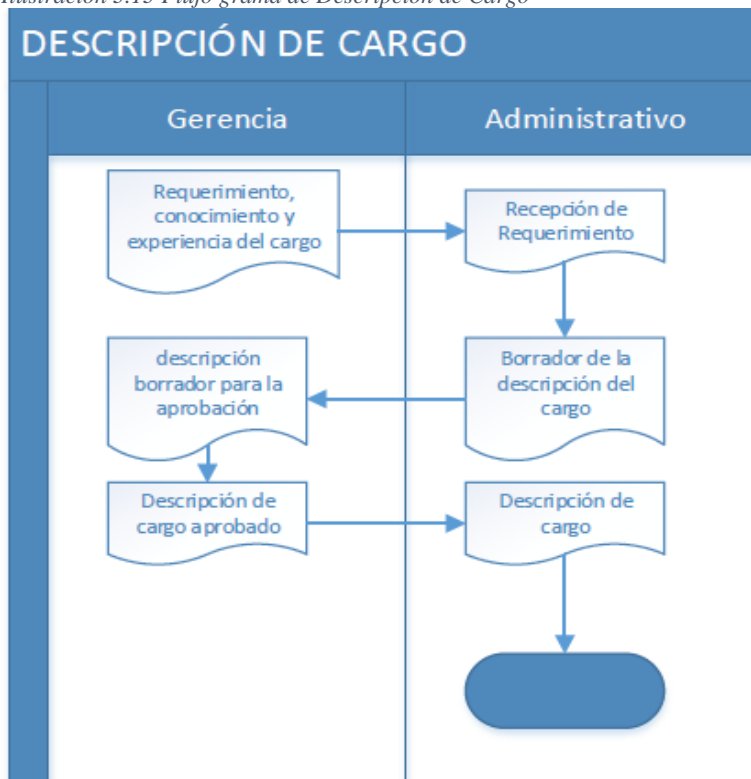
En vista de que no poseen perfiles de puestos, es necesario parametrizar los requisitos, experiencia y capacitaciones que debe tener cada empleado según la vacante requerida.

##### 3.8.1.1 Descripción de cargo

Para realizar la descripción y perfiles de puesto se tomó en cuenta los requerimientos que solicitaban para cada cargo en el Taller Mecánico Industrial Idrovo, con la única diferencia que se lo plasmó en las matrices, de manera que al momento de presentar la propuesta se tenga implícito las características que debe tener cada postulante a los cargos requeridos, y puedan ser usadas con facilidad para la persona responsable de este proceso.

Se recomienda que esta descripción de cargo deberá ser ajustada cada seis meses como mínimo por los nuevos requerimientos que se tenga.

Ilustración 3.13 Flujo grama de Descripción de Cargo



Fuente: Elaborado por Autora

En la ilustración 3 – 13 se puede observar el flujo de la descripción de cargo en el cual intervienen la Gerencia General y Administrativo, mediante el cual la parte operativa la realiza el administrativo y la aprobación el Gerente General.

Tabla 3.12 Descripción y Perfil Asistente Administrativo

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación:</b>	Asistente Administrativo
<b>Nivel:</b>	Bachiller
<b>2. MISIÓN</b>	
Aplicar los conocimientos de administración y secretariado, ser eficiente en cada trabajo realizado, tomando en consideración que el cliente siempre tiene la razón.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
Realizar roles de pago	
Tener al día pago de IESS e Impuestos	
Reducir cartera de cobros con clientes	
Receptar trabajos vía telefónica de clientes y remitirlos con el obrero o propietario	
<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Segundo año de Ingeniería en Empresas o afines.
<b>Título Requerido:</b>	No
<b>Área de Conocimiento:</b>	Administrativo
<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años
<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Administración y Secretariado
<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	
Ley del Artesano	
Código de trabajo	
Ventas	
Servicios que ofrecen	
<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Orientación al cliente	
Orientación a resultados	

Fuente: Elaborado por Autora

En la tabla 3-12 se describe la experiencia, conocimiento, actividades, destrezas/ habilidades que debe tener la asistente administrativa.



Tabla 3.13 Descripción y Perfil Fresador

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Fresador
Nivel:	Bachiller
2. MISIÓN	
Aplicar los conocimientos de diferentes áreas industriales y plantear propuestas de mejora. Reducir mermas por mala toma de medidas.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES	
Realizar fresas con exactitud de medidas	
Tomar medidas exactas de trabajos in situ	
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Bachiller
Título Requerido:	No
Área de Conocimiento:	Trabajos mecánicos industriales
6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Elaboración de Fresas
7. CONOCIMIENTOS	
Ley del Artesano	
Código de trabajo	
Toma de medidas	
Elaboración de trabajos mecánicos industriales	
8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Destreza matemática	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	

Fuente: Elaborado por Autora

En la tabla 3 -13 se describe la experiencia, conocimiento, actividades, destrezas / habilidades que debe tener el fresador.

Tabla 3.14 Descripción y Perfil Tornero

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Denominación:	Tomero
Nivel:	Bachiller
<b>2. MISIÓN</b>	
Aplicar los conocimientos de diferentes áreas industriales y plantear propuestas de mejora. Reducir mermas por mala toma de medidas.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
Realizar tomos con exactitud de medidas	
Tomar medidas exactas de trabajos in situ	
<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
Nivel de Instrucción:	Bachiller
Título Requerido:	No
Área de Conocimiento:	Trabajos mecánicos industriales
<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Tiempo de Experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Elaboración de Tomos
<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	
Ley del Artesano	
Código de trabajo	
Toma de medidas	
Elaboración de trabajos mecánicos industriales	
<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Destreza matemática	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	

Fuente: Elaborado por Autora

En la tabla 3 – 14 se describe la experiencia, conocimiento, actividades, destrezas / habilidades que debe tener el tornero.

Tabla 3.15 Descripción y Perfil Obrero

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación:</b>	Obrero
<b>Nivel:</b>	Bachiller
<b>2. MISIÓN</b>	
Aplicar los conocimientos de diferentes áreas industriales y plantear propuestas de mejora. Reducir mermas por mala toma de medidas.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
Realizar cauchos con exactitud de medidas	
Realizar cobros a los clientes	
Realizar los pagos de los proveedores	
Tomar medidas exactas de trabajos in situ	
<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachiller
<b>Título Requerido:</b>	No
<b>Área de Conocimiento:</b>	Trabajos mecánicos industriales
<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 años
<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Elaboración de Tomo, Fresas y Cauchos
<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	
Ley del Artesano	
Código de trabajo	
Toma de medidas	
Elaboración de trabajos mecánicos industriales	
<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Manejo de recursos financieros.	
Orientación a resultados	
Destreza matemática	
Orientación al cliente	

Fuente: Elaborado por Autora

En la tabla 3-15 se describe la experiencia, conocimiento, actividades, destrezas / habilidades que debe tener el obrero.

### 3.8.2 Requerimiento

El requerimiento de nuevo personal se lo realizará en el formato que se muestra en la tabla 3 – 16.

*Tabla 3.16 Formato de Requerimiento de personal*

<b>FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>
---

FECHA:	
AREA REQUIRENTE:	
MOTIVO DE CONTRATACIÓN:	
CARGO REQUERIDO	
ACTIVIDADES A REALIZAR:	

<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>
----------------------------------

SOLICITANTE:	AUTORIZADO:	APROBADO:
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE AREA	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: Elaborado por Autora

### 3.8.3 Publicación en medios de comunicación

El Taller Mecánico Industrial Idrovo recluta al personal por medio de publicaciones en los medios de comunicación, primordialmente en los medios escritos y diarios de mayor publicación, este sería el bosquejo que se usará para realizar las convocatorias.

Cargo:

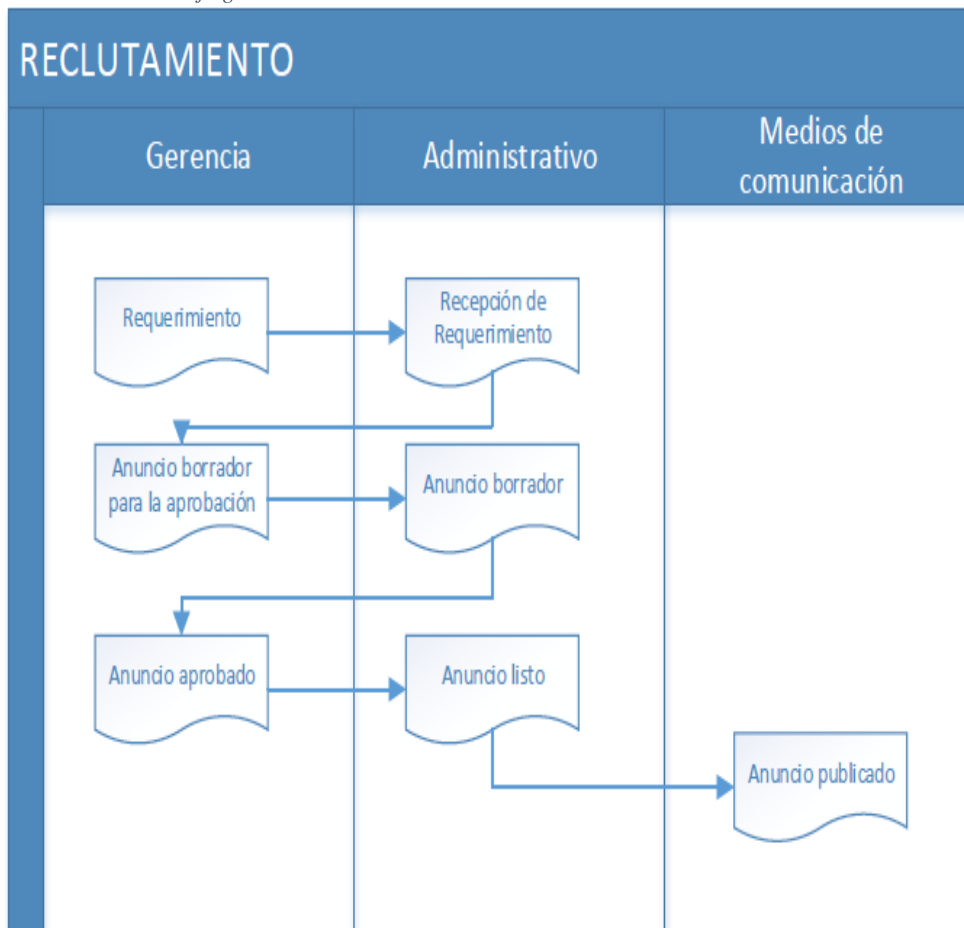
Lugar de trabajo:

Horarios:

Sueldo:

Contacto:

Ilustración 3.14 Flujo grama Reclutamiento



Fuente: Elaborado por Autora

En la ilustración 3-14 intervienen la Gerencia, Administrativo y Medios de Comunicación, se elabora un borrador de la convocatoria para la revisión y aprobación del Gerente General, una vez aprobado se lo envía a los medios de comunicación y redes sociales.

### *3.8.4 Selección de personal*

#### *3.8.4.1 Recepción y selección de carpetas aspirantes*

Una vez recibido las hojas de vida de los aspirantes, se selecciona según el perfil del puesto, escogiendo una terna para entrevistas y pruebas de conocimiento.

#### *3.8.4.2 Entrevistas y pruebas de conocimiento*

El jefe del área requirente realiza la entrevista y pruebas de conocimiento según lo solicitado en el cargo. Así mismo, proporcionará al departamento de Talento Humano o quién haga sus veces ponderación sobre 100 puntos en las hojas de vida de cada postulante, según su criterio.

#### *3.8.4.3 Validación de hoja de vida*

El departamento de Talento Humano o quién haga sus veces realizará la respectiva validación de la hoja de vida en base a lo requerido en el perfil del cargo y emitirá un informe técnico con la sugerencia del personal que mejor cumpla con el perfil y la calificación obtenida en el proceso, a continuación encontrará un formato de informe técnico:

INFORME TÉCNICO NRO. 0000

INFORME PARA CONTRATACIÓN DE .....

ANTECEDENTES:

Según el requerimiento del personal existe la necesidad institucional de contar con un personal idóneo con experiencia para alcanzar los objetivos institucionales con altos niveles de competencia, satisfacción, compromiso, motivación y sentido de pertenencia hacia la Organización, se presentan tres candidatos para el puesto vacante de..... (cargo).....

ANÁLISIS DEL PERFIL

No.	Nombres	Cargo	RMU	Experiencia		Instrucción		Calificación	Observación  Cumple/ No cumple
				Experiencia Comprobada a Requerida	Nivel de Cumplimiento	Instrucción requerida a fin del puesto y responsabilidades	Nivel de Cumplimiento		

CONCLUSIONES:

Por lo expuesto, se valida la necesidad de contar con el aporte de este personal, en vista de la necesidad institucional que se genera en .....(área requirente), del Taller Mecánico Industrial Idrovo, a fin de atender .....(resumen de actividades a realizar), esta Unidad concluye que: La/ El aspirante a ocupar el puesto de .....(cargo requerido), es.....(persona seleccionada), debido a que cumple con el perfil para el puesto asignado con la mejor ponderación de .... (Puntaje obtenido) / 100 puntos. Por tanto se contrata los servicios a partir de la fecha de aprobación del presente documento.

ELABORADO POR:

APROBADO POR.

TALENTO HUMANO

GERENTE GENERAL

### 3.8.4.4 Elaboración de contrato

El Ministerio de Trabajo en su página web ofrece formatos de contratos de trabajo para las diferentes modalidades, en el siguiente link <http://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>.

### 3.8.4.5 Ingreso en el IESS y SAITE

Se realiza el ingreso en el Sistema del IESS y en el Ministerio de Trabajo en el SAITE.

Ilustración 3.15 SAITE

The screenshot displays the SAITE web portal interface. At the top, there is a navigation bar with the following menu items: Empleado, Datos del Trabajador, and Actas de Finiquito. Below this, a main header reads 'Ingreso Datos del trabajador'. The form is organized into sections: 'Datos' (containing a sub-section 'Ubicación') and 'Ubicación'. The 'Ubicación' section includes four dropdown menus for 'Región: \*', 'Provincia: \*', 'Cantón: \*', and 'Tipo de Contrato: \*', and a checkbox for 'Jornada Laboral Especial:'. Below the form are two buttons: 'Continuar' and 'Salir'. At the bottom, there is a table titled 'Lista Trabajadores Registrados' with a header row containing 'Identificación', 'Empleado', 'Fecha Inicio', and 'Proceso Aplicado'. The table body shows 'Sin datos.' and navigation controls (back, forward, search) are visible above and below the table.

Fuente: Página del Portal Web del Ministerio de Trabajo



Ilustración 3.16 SAITE

**Empleado**

Extranjero:

Tipo de Identificación:  Cédula  Pasaporte

Identificación:

Nombre:

Fecha de Nacimiento:

Género:

Etnia:

Teléfono Convencional:

Teléfono Móvil:

Correo:

Dirección:

Migrante Retornado:  Si  No

Discapacidad:  Si  No

**Datos Adicionales**

Apoderado:

Archivo Contrato:

Inicio de Labores:   Fin de labores:

Grupo Ocupacional:

Cargo del Trabajador:  Remuneración:

Jomada Mensual (horas):  Período de Prueba:

Jomada Nocturna:  Funciones de Confianza:

¿Corresponde a una Fusión o Cesión Patronal?:

\* Las funciones de confianza aplican en caso de que el trabajador pueda ejercer representación de la empresa, o en caso de cargo directivo.

Fuente: Página del Portal Web del Ministerio de Trabajo

En las ilustraciones 3 – 15 y 3 – 16 es el formato que se llena en el Sistema SAITE del Ministerio de Trabajo, al momento de ingresar a un nuevo trabajador a la empresa.

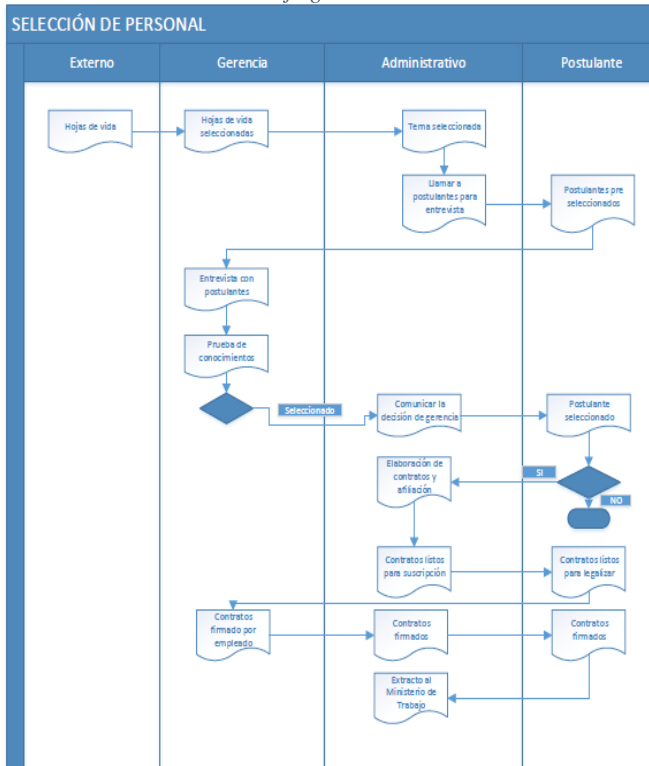
I

Ilustración 3.17 IESS

Fuente: Página del Portal Web del Instituto de Seguridad Social

En la ilustración 3 – 17 se muestra el formato que se debe llenar para la elaboración de aviso de entrada de un trabajador.

Ilustración 3.18 Flujo grama Selección de Personal



Fuente: Elaborado por Autora

En la ilustración 3 – 18 se muestra el flujo grama de selección de personal, en el que se indica que el proceso se inicia con las hojas de vida seleccionada y termina con el contrato legalizado por medio del Ministerio de Trabajo.

### 3.9 Salarios y beneficios sociales

En el siguiente subproceso se lo realiza de la siguiente manera:

#### 3.9.1 Cálculo de horas extras

En un formato de Excel formulado se colocan las horas realizadas y automáticamente arroja el valor a cancelar como horas extraordinarias y suplementarias.

Tabla 3.17 Cálculo de Horas Extras

DETALLE DE HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS PAGADAS EL MES DE ENERO DE 2016																									
20160106																					US\$	50%	10%	10%	
CÉDULA	NOMBRES	REGIMEN LABORAL	PERIODO	RNU ENERO	VALOR HORA	VALOR MIN	RECARG 200%	RECARG 150%	RECARG 150%	RECARG 150%	NRO HORAS EXTRAORDINARIAS	NRO HORAS SUPLEMENTARIAS	EXTRAORDINARIAS HORA	MIN	SUPLEMENTARIAS HORA	MIN	VALOR HORAS EXT	VALOR HORAS SUP	VALOR MIN EXT	VALOR MIN SUP	VALOR PAGAR	APORTE PATRONAL	CEC SECAP	APORTE INDIVIDUAL	VALOR A RECIBIR
GUAYQUIL																									
CT	dic-15		598,00	2,36	0,04	4,72	0,08	3,54	0,06	00,00	04,48,38	0	0	4	48	0,00	0,00	14,15	2,83	16,38	1,89	0,17	1,60	15,38	
CT	dic-15		598,00	2,36	0,04	4,72	0,08	3,54	0,06	25,40,00	45,35,21	25	40	45	35	117,82	3,14	153,19	2,06	282,31	31,48	2,82	26,68	255,63	
CT	dic-15		1.322,58	5,51	0,09	11,02	0,18	8,27	0,14	00,00	55,23,47	0	0	55	23	0,00	0,00	454,64	3,17	457,81	51,05	4,58	43,26	414,55	
CT	dic-15		598,00	2,36	0,04	4,72	0,08	3,54	0,06	00,00	03,16,53	0	0	3	16	0,00	0,00	10,61	0,94	11,56	1,29	0,12	1,09	10,47	
CT	dic-15		530,00	2,21	0,04	4,43	0,07	3,32	0,06	00,00	37,15,07	0	0	37	15	0,00	0,00	122,79	0,83	123,62	13,78	1,24	11,68	111,94	
CT	dic-15		1.951,26	5,63	0,09	11,26	0,19	8,45	0,14	00,00	54,07,48	0	0	48	0	0,00	0,00	405,38	0,00	405,38	45,20	4,05	38,31	367,07	
SECCIÓN DE NÓMINA																									

Fuente: Elaborado por Autora

La tabla 3 – 17 sería un insumo muy importante para los cálculos de horas extraordinarias, debido a que esta tabla se encuentra formulada.

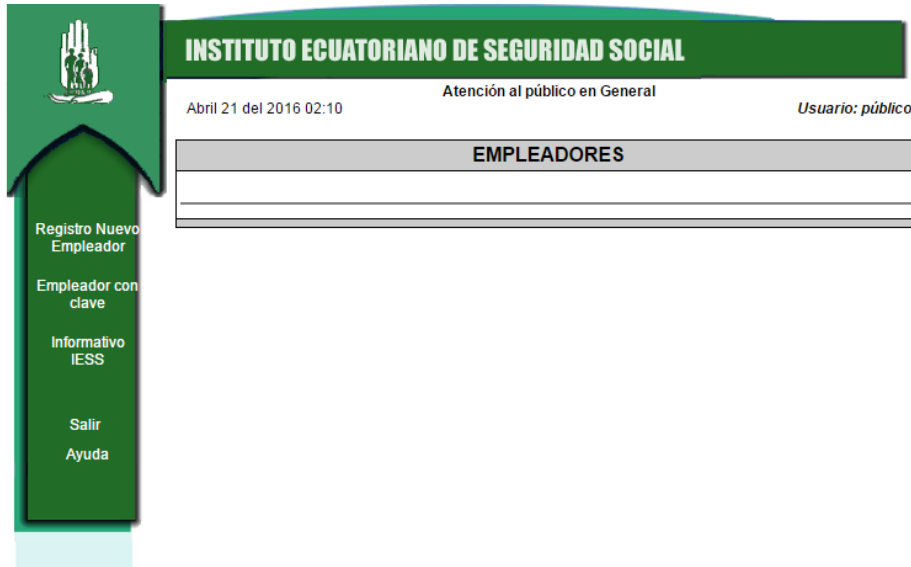
#### 3.9.2 Cálculo de préstamos a empleados mensual

Se revisará la tabla de amortización de préstamos que se les hacen a los empleados para conocer el descuento mensual que se le hará al momento de realizar la nómina.

### 3.9.3 Descarga planilla IESS

Con clave del patrono se realizará la descarga de planillas del IESS de préstamos quirografarios e hipotecarios, por medio de cargas batch, con el fin de verificar los valores a descontar de cada empleado, según se muestra en la ilustración 3-19.

Ilustración 3.19 IESS

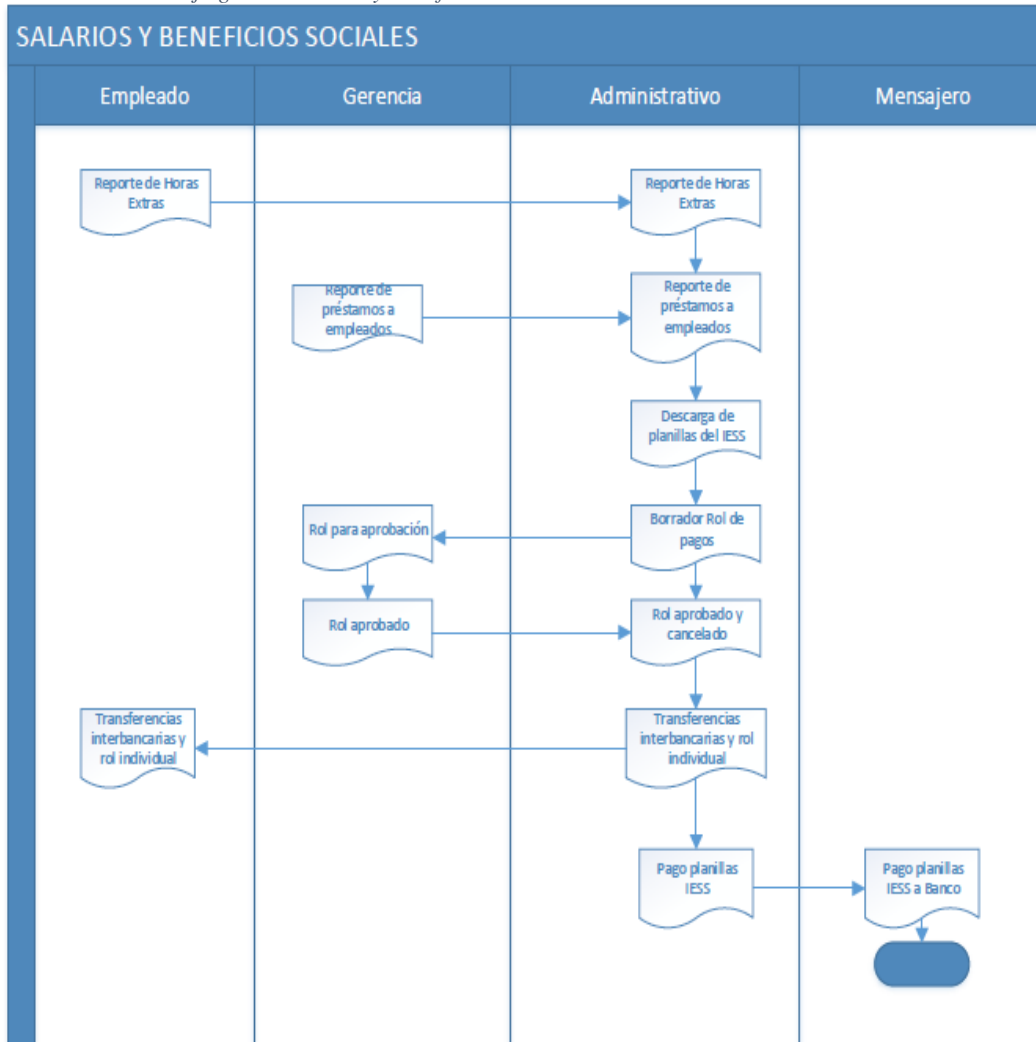


Fuente: Página del Portal Web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

### 3.9.4 Elaboración de rol de pagos

En un formato de Excel se realiza los roles de pagos con los respectivos ingresos y egresos de cada servidor, una vez aprobado por Gerencia se procede a realizar las transferencias interbancarias a cada empleado. Así mismo, se envía a un empleado al banco con las planillas del IESS y valores a cancelar.

Ilustración 3.20 Flujo grama Salarios y Beneficios Sociales



Fuente: Elaborado por Autora

En la ilustración 3 – 20 se visualiza el flujo que con lleva el pago de salarios y beneficios sociales, mediante el cual se debe descargar planillas del IESS, préstamos y horas extras para la elaboración del roles de pago, transferencia a cuentas de los trabajadores y pago de planillas al IESS.

### *3.10 Evaluación del desempeño*

En el Taller Mecánico Industrial Idrovo nunca han realizado evaluaciones del desempeño, sin embargo se cree que es indispensable hacerlas bajo la hoja de ruta que se indica a continuación:

#### *3.10.1 Competencias institucionales*

Se plantearán competencias institucionales las cuales serán la base para medir el nivel de competencia que posee cada trabajador.

Las competencias Institucionales que tiene el Taller Mecánico Idrovo son:

- Compromiso organizacional
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Efectividad y Productividad

#### *3.10.2 Elaboración de evaluación del desempeño*

La evaluación de desempeño es una herramienta de medición que permite determinar el nivel de desempeño, rendimiento y comportamientos de un colaborador en un periodo determinado.

El objetivo de esta evaluación es realizar una valoración objetiva de los resultados individuales, detectando el grado de adaptación del colaborador con su puesto de trabajo, a continuación se muestra un formato que se puede aplicar en esta empresa.

## DATOS DE IDENTIFICACION

Tabla 3.18 Identificación del trabajador

a) Datos del Evaluado		
Apellidos:	Nombres:	
Cargo:		
Fecha de realización de la evaluación:	Periodo de Evaluación:	Fecha de Entrega de Evaluación:
b) Datos del Evaluador		
Apellidos y Nombres:		Cargo:

Fuente: Elaborado por Autora

### INSTRUCCIONES PARA LA AUTOEVALUACION (A.E):

1. Lea atentamente el contenido de cada uno de los factores a evaluar.
2. Antes de evaluarse, recuerde ser sumamente objetivo.
3. Cada factor se mide a través de niveles en una escala que va de 1 a 5, por favor escoja sólo una de ellas, la que más se asemeje a usted.

A. La escala de evaluación es la siguiente:

Tabla 3.19 Escala de evaluación

1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

Fuente: Elaborado por Autora

4. Luego de seleccionar en el factor el nivel que más lo (a) describa, deberá señalarlo con una X.
5. Evite realizar manchones y/o borrones en el formulario.
6. Una vez concluida la evaluación, deberá entregar el formulario a su Jefe inmediato para que sea completada por él (a) y revisar juntos el resultado de la misma.

## 1. COMPETENCIAS GENERALES

Tabla 3.20 Competencias Generales

Las competencias generales son conductas observables, que la empresa requiere que cada uno de sus colaboradores evidencie durante su trabajo.	ESCALA DE EVALUACION									
	1		2		3		4		5	
	BAJO		REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
	AE	J	AE	J	AE	J	AE	J	AE	J
<p><b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL:</b> Demuestra capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales; se identifica con la empresa y promueve a través de las acciones alcanzar el logro de los objetivos. Implica además adhesión a los valores de la organización.</p>										
<p><b>ORIENTACION AL CLIENTE:</b> Demuestra capacidad para actual con sensibilidad ante las necesidades del cliente (externo o interno). Implica una vocación permanente de servicio al cliente, comprender adecuadamente sus demandas y <u>generar</u> soluciones efectivas a sus necesidades.</p>										
<p><b>EFFECTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD:</b> Cumple con los plazos establecidos para realizar las tareas encomendadas. Demuestra ser proactivo, generando ideas aplicables en cuanto a las funciones</p>										



que realiza.										
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Demuestra capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional. Implica tener experiencias positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.										

Fuente: Elaborado por Autora

## 2. COMPETENCIA TECNICA

Tabla 3.21 Competencia Técnica

Conocimiento del trabajo	ESCALA DE EVALUACION									
	1		2		3		4		5	
	BAJO		REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
	AE	JEFE	AE	JEFE	AE	J	AE	JEFE	AE	J
Demuestra suficiencia en conocimientos técnicos y/o especializados y exigencia necesaria para desempeñar el cargo.										

Fuente: Elaborado por Autora

### 3. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (uso exclusivo del Jefe Inmediato)

#### HABITOS EN EL TRABAJO

Tabla 3.22 Hábitos de trabajo

Son patrones de conducta involuntarios que se adquieren por la repetición continua de los actos dentro de la organización	ESCALA DE EVALUACION				
	1	2	3	4	5
	BAJO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Es puntual y cumple con el horario de trabajo establecido en el Reglamento Interno					
Demuestra respeto y cordialidad a sus compañeros de trabajo					
Demuestra respeto y cordialidad a los clientes					
Cumple con normas y políticas establecidas en la organización					

Fuente: Elaborado por Autora

#### NECESIDADES DE FORMACION (en consenso con el evaluado)

Tabla 3.23 Necesidades de formación

TEMAS DE FORMACION QUE SE REQUIERE REFORZAR	MARCAR CON "x" SI ES DE CONOCIMIENTO	MARCAR CON "x" SI ES CONDUCTAL	OBSERVACIONES	PLAZO REQUERIDO

Fuente: Elaborado por Autora

5. DEBE CONTINUAR EN LA EMPRESA.- SI  NO

CONDICIONADO

6. APROBADO

FIRMA EVALUADO \_\_\_\_\_

FIRMA JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

FIRMA DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS \_\_\_\_\_

FECHA DE DEVOLUCIÓN A RECURSOS HUMANOS  
\_\_\_\_\_

### *3.11 Capacitación o Formación*

Este subproceso se lo realiza muy poco en el Taller Mecánico Idrovo, pero sin embargo se detallará la hoja de ruta para que se lo implemente.

#### *3.11.1 Revisar las necesidades*

Este punto se lo realiza en base a las evaluaciones del desempeño, en las que detectaremos las necesidades de cada trabajador.

#### *3.11.2 Cotizar proveedores*

Se solicitarán tres proformas para elegir al mejor proveedor, por medio de un cuadro comparativo, en el mismo que tendrá la aprobación del Gerente General. En el momento de tener al proveedor es viable se realizará un acercamiento con el mismo para determinar factores logísticos de la capacitación.

Tabla 3.24 Cuadro comparativo

TALLER MECANICO INDUSTRIAL IDROVO CUADRO COMPARATIVO DE CAPACITACION								
ITEMS	DESCRIPCION	CANTIDAD	COTIZACION DE PROVEEDORES					
			MAS GENERAL S.A.		CONSULTOR IAS Y DESARROLLO EN GESTION DE RIESGOS		GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	
			P. UNIT.	V.TOTAL	P. UNIT.	V.TOTAL	P. UNIT.	V. TOTAL
	PREVENCION DE RIESGOS LABORALES	25	350,00	8750,00	300,00	7500,00	214,29	5357,25
OBSERVACION: SE ADJUDICA AL PROVEEDOR GESTION INTEGRAL DE RIESGOS POR UN VALOR DE \$6.000,12 (INCLUIDO I.V.A.) POR SER EL QUE OFRECE MEJOR PRECIO Y ES EL MAS CONVENIENTE PARA LOS INTERESES INSTITUCIONALES, POR TAL MOTIVO SE LE PEDIRÁ PROFORMA POR LA CANTIDAD DE PERSONAS QUE ASISTIRAN AL CURSO			SUBTOTAL	8.750,00	SUBTOTAL	7.500,00	SUBTOTAL	.357,25
			IVA 12%	1.050,00	IVA 12%	900,00	IVA 12%	42,87
			TOTAL	9.800,00	TOTAL	8.400,00	TOTAL	6.000,12
ELABORADO POR			AUTORIZADO POR					
RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO			GERENTE GENERAL					
FECHA DE ELABORACIÓN:			TALLER MECANICO INDUSTRIAL IDROVO					

Fuente: Elaborado por Autora

### 3.11.3 Convocatoria formal

Se realizará la convocatoria formal por medio de la publicación en la cartelera institucional, y como constancia se hará un listado de firma de trabajadores, haciendo así que sea leída por todos.

### 3.11.4 Registro de asistencia y entrega de certificados

Se tomará asistencia al curso de los trabajadores y se procederá a realizar la entrega de certificados.

### 3.11.5 Evaluar el curso y tabular la satisfacción

Por medio de una evaluación simple se evaluará diferentes aspectos del curso de capacitación en una escala de Likert, la misma que será tabulada para obtener la calificación final. Como se muestra en la ilustración 3- 21.

### 3.11.6 Informe de resultados

Se envía la calificación final por medio de correo electrónico al instructor para que vea sus áreas de mejora según como se muestra en la ilustración 3-22.

Ilustración 3.21 Evaluación de Programa

FORMULARIO EVALUACIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN					
Nombre del Programa:					
Fecha Inicio:		Fecha Término:			
Proveedor:		Ciudad:			
<p>Estimado Servidor:</p> <p>Sirvase evaluar de acuerdo a la siguiente escala el desarrollo del Programa de Capacitación (Seminario, Taller, Charla) al cual asistió.</p> <p>Para nuestro proceso de mejoramiento continuo como gestión del Talento Humano, es importante su evaluación.</p> <p style="text-align: center;"><b>Parámetros de resultados:</b></p>					
5: Excelente	4: Muy Bueno	3: Satisfactorio	2: Regular	1: Insuficiente	
<b>DATOS A EVALUAR:</b>					
	5	4	3	2	1
<b>INSTRUCTOR:</b>					
Conocimiento y dominio del tema					
Claridad en la presentación de los objetivos del programa					
Habilidad para transmitir conocimientos / Dominio de grupo					
Respuesta a inquietudes					
Utilización del tiempo					
Puntualidad para iniciar la presentación					
<b>CONTENIDO DEL PROGRAMA:</b>					
Presentación del material de apoyo					
Cumplimiento del contenido del programa					
<b>LOGÍSTICA:</b>					
Infraestructura y equipamiento de la sala de formación					
Organización del evento					
Sugerencias de mejora y/o comentarios:					
Fecha de Evaluación					
Nombre del Funcionario *		Firma *			
<small>* Información opcional</small>					

Fuente: Elaborado por Autora

Ilustración 3.22 Tabulación de encuestas

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
<b>PARTICIPANTES</b>	<b>Conocimiento y dominio del tema</b>	<b>Claridad en la presentación de los objetivos del programa</b>	<b>Habilidad para Transcribir Conocimientos/Dominio de grupo</b>	<b>Respuesta a inquietudes</b>	<b>Utilización del Tiempo</b>	<b>Puntualidad para iniciar la presentación</b>	<b>Presentación del material de apoyo</b>	<b>Cumplimiento del contenido del programa</b>	<b>Infraestructura y equipamiento de la sala de formación</b>	<b>Organización del evento</b>	<b>Observaciones</b>
N/A	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	
N/A	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
Arizaga Alex	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
Rosado Jonathan	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Calderón Karina	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
N/A	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
Caiche Francoisco	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Kimberlyn Bologna	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
N/A	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
<b>TOTAL</b>	<b>4,66666667</b>	<b>4,66667</b>	<b>4,6666667</b>	<b>4,6667</b>	<b>4,77778</b>	<b>4,88889</b>	<b>4,66667</b>	<b>4,66667</b>	<b>4,33333</b>	<b>4,66667</b>	
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>4,72</b>						<b>4,67</b>	<b>4,50</b>			
<b>¿ SATISFACCIÓN GENERAL</b>	<b>4,63</b>										
<b>PARÁMETROS DE RESULTADOS</b>											
<b>5</b>	<b>Excelente</b>										
<b>4</b>	<b>Muy bueno</b>										
<b>3</b>	<b>Satisfactorio</b>										
<b>2</b>	<b>Regular</b>										
<b>1</b>	<b>Insuficiente</b>										

Fuente: Elaborado por Autora

### 3.12 Desvinculación

El proceso de desvinculación se lo debe realizar considerando los siguientes procedimientos.

#### 3.12.1 Recepción de renuncia

El Gerente General recibirá la renuncia y la sumillará a la secretaria para que continúe con el trámite pertinente.

#### 3.12.2 Cálculo de liquidación

La información del trabajador se lo registrará en la página del MDT, donde saldrá el valor a cancelar al ex trabajador.

Ilustración 3.23 SAITE

The screenshot shows the SAITE (Sistema de Administración Integral de Trabajo y Empleo) interface. At the top, it displays the user ID '096852230001' and the institution 'SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS'. The worker's ID is '2763681CT'. The location is set to 'COSTA' region, 'CUYAS' province, and 'CUYAQUIL' canton. The worker's start date is '26/11/2007' and the end date is '24/02/2016'. The contract type is 'Contrato indefinido'. The occupational group is 'PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO' and the job title is 'AUXILIAR DE SERVICIOS'. The monthly remuneration is '331', with a note indicating it is the 'Última Remuneración mensual completa recibida'.

Fuente: Página del Portal Web del Ministerio de Trabajo

Ilustración 3.24 SAITE

The screenshot displays the 'Causa para la terminación del contrato individual (Art. 169 del Código del trabajo)' section. It lists 11 causes for termination, with '9. Por despido intempestivo' highlighted. Below this, there are several calculation options for severance pay based on different conditions:

- Es mujer embarazada:**  $\$ \text{ VALOR A PAGAR} = (\text{ÚLTIMA REMUNERACIÓN} \times 12 \text{ MESES})$
- Es dirigente sindical:**  $\$ \text{ VALOR A PAGAR} = (\text{Un año de remuneraciones})$
- Enfermedad de tipo no profesional:**  $\$ \text{ VALOR A PAGAR} = \text{REMUNERACIÓN} \times 6 \text{ MESES}$
- Por discapacidad:**  $\$ \text{ VALOR A PAGAR} = \text{MAX. REMUNERACIÓN} \times 18 \text{ MESES}$
- Por discriminación:**  $\$ \text{ VALOR A PAGAR} = (\text{ÚLTIMA REMUNERACIÓN} \times 12 \text{ MESES})$

Fuente: Página del Portal Web del Ministerio de Trabajo

Ilustración 3.25 SAITE

Ingresos

Remuneración

REMUNERACIONES QUE TODAVÍA NO HAN SIDO PAGADAS(Graban IESS)

Los cálculos de los valores para Horas Extras, Suplementarias y Jornadas Nocturnas se realiza con el valor de la última remuneración pagada al empleado.

**Cálculo de Horas Extraordinarias**

$$\text{\$ VALOR A PAGAR} = \frac{\text{Sueldo bruto}}{240 \text{ horas}} \times (\text{No. Horas trabajadas} + 2)$$

Nota. El valor numérico de 2 corresponde al 100% del recargo.

**Cálculo de Horas Suplementarias**

$$\text{\$ VALOR A PAGAR} = \frac{\text{Sueldo bruto}}{240 \text{ horas}} \times (\text{No. Horas trabajadas} + 1.50)$$

Nota. El valor numérico de 1.50 corresponde al 50% del recargo.

**Cálculo de Horas De Jornada Nocturna**

$$\text{\$ VALOR A PAGAR} = \frac{\text{Sueldo bruto}}{240 \text{ horas}} \times (\text{No. Horas trabajadas} + 0.25)$$

Nota. El valor numérico de 0.25 corresponde al 25% del recargo.

Presione el botón para agregar una remuneración mensual pendiente (de ser el caso)

Valor compuesto por concepto de remuneración
Sin datos.

Fondos de Reserva

El empleado o trabajador recibe sus fondos de reserva de manera mensual:  Si  No

Décima Tercera Remuneración

El empleado o trabajador recibe su Décima Tercera Remuneración de manera mensual:  Si  No

Fuente: Página del Portal Web del Ministerio de Trabajo



Ilustración 3.26 SAITE

**Cálculo Décima Tercera Remuneración**  
 Período de cálculo (Martes 1 de Diciembre de 2015 hasta el Miércoles 24 de Febrero de 2016)

Diciembre 2015 \*  USD  
 Enero 2016 \*  USD  
 Febrero 2016 \*  USD  
 Total:  USD

Décima Tercera Remuneración calculada:  USD

**Remuneración.-**  
 Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, los vales o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales. (Art. 95 CT)

**Cálculo para la parte proporcional del décimo tercero**  

$$\$ \text{ VALOR A PAGAR} = \frac{\text{Total ganado durante el período}}{12 \text{ meses}}$$

Presione el botón para agregar una décima tercera remuneración no pagada (de ser el caso)

---

**Décima Cuarta Remuneración**  
 El empleado o trabajador recibe su Décima Cuarta Remuneración de manera mensual:  Sí  No

**Cálculo Décima Cuarta Remuneración**  
 Período de cálculo (Domingo 1 de Marzo de 2015 hasta el Miércoles 24 de Febrero de 2016):

Décima Cuarta Remuneración calculada:  USD \* El período de cálculo actual para la décima cuarta remuneración en la sierra y oriente es desde el 1 de Agosto del año anterior al 31 de Julio del año actual; y en la costa y región insular es desde el 1 de Marzo del año anterior hasta el 28 o 29 de Febrero del año actual.  
(Este valor se actualiza automáticamente)

**Cálculo para el pago del décimo cuarto por regla general será una RBU.**  
**Cálculo para la parte proporcional del décimo cuarto:**  

$$\$ \text{ VALOR A PAGAR} = \frac{\text{Remuneración básica unificada vigente}}{360 \text{ días}} * \text{ tiempo de trabajo en días}$$

Fuente: Página del Portal Web del Ministerio de Trabajo

Ilustración 3.27 SAITE

**Vacaciones No Gozadas**  
 Cálculo de vacaciones para el período Jueves 26 de Noviembre de 2015 hasta el Miércoles 24 de Febrero de 2016:  
 Ingrese el valor total (sumatoria) por concepto de remuneraciones del último período de trabajo: \*   
 Días de vacaciones obligatorios a ser pagados:  (Este valor se actualiza automáticamente)  
 Días de vacaciones gozados:   
 Vacaciones calculadas (\$):  (Este valor se actualiza automáticamente)

**Cálculo de vacaciones**  

$$\$ \text{ VALOR A PAGAR} = \left( \frac{\text{Sueldo}}{365 \text{ días}} * 12 \right) * \text{ los días de vacaciones}$$

Otras vacaciones no gozadas.

Presione el botón para agregar un período de vacación no gozado (de ser el caso)

Seleccione el período	Días de vacaciones obligatorios a ser pagados	Días de vacaciones no gozados	Valor calculado por concepto de vacaciones (USD)	
Desde el Martes 26	<input type="text" value="17.00"/>	<input type="text" value="13.5"/>	<input type="text" value="206.48"/>	<input type="button" value="Eliminar"/>
Desde el Miércoles	<input type="text" value="18.00"/>	<input type="text" value="18"/>	<input type="text" value="265.5"/>	<input type="button" value="Eliminar"/>

**Utilidades**  
 Presione el botón para agregar una utilidad no pagada (de ser el caso)

**Otros Ingresos**  
 OTROS INGRESOS PAGADOS VOLUNTARIAMENTE POR EL EMPLEADOR, EN DINERO O ESPECIES, AL MOMENTO DE LA LIQUIDACION (Ej: bonos, etc. Que no gravan IESS)  
 Presione el botón para agregar un ingreso adicional (de ser el caso)

**Descuentos**  
**APORTE PERSONAL AL IESS 9.45**  
 En caso de que el empleador por mutuo acuerdo entre las partes haya asumido este valor marque SI, caso contrario marque NO (Art. 95 del código del trabajo):  Sí  No  
 Aporte personal al IESS (9.45%):  USD  
(Este valor se actualiza automáticamente)

Fuente: Página del Portal Web del Ministerio de Trabajo

Ilustración 3.28 SAITE

OTROS DESCUENTOS: (Prestamos, Anticipos, etc)

Presione aquí para agregar un descuento adicional (de ser el caso) [Agregar descuento adicional](#)

**Indemnizaciones**

Mujer Embarazada:	<input type="text" value="0"/>	Dirigente Sindical:	<input type="text" value="0"/>
Bonificación 25%:	<input type="text" value="0"/>	Despido Intempestivo:	<input type="text" value="0"/>
Enfermedad No Profesional:	<input type="text" value="0"/>	Terminación antes del plazo:	<input type="text" value="0"/>
Por discapacidad:	<input type="text" value="0"/>	Por Discriminación:	<input type="text" value="0"/>
Décimo Tercero:	<input type="text" value="123.9"/>	Décimo cuarto:	<input type="text" value="359.9"/>
Vacaciones:	<input type="text" value="65.64"/>		

**Totales**

Total Ingresos:	<input type="text" value="6862.42"/>	Total Descuentos:	<input type="text" value="0.00"/>
Total:	<input type="text" value="6862.42"/>		

\* El total de ingresos es la suma de la décima tercera y décima cuarta remuneraciones, vacaciones no gozadas, remuneraciones mensuales no pagadas, fondos de reserva no pagados, utilidades no pagadas e ingresos adicionales.

**Firma el Acta de Finiquito por parte de la Empresa**

Representante legal o Apoderado:

**Firma el Acta de Finiquito por parte del Ex-Employado**

Ex-Employado:

Firma apoderado de Ex-Employado:

[Calcular Valores](#) [Guardar](#) [Descargar Acta](#) [Registrar Acta](#) [Cancelar](#)

Fuente: Página del Portal Web del Ministerio de Trabajo

Las ilustraciones desde el 3 -24 al 3 – 28 muestran la información que se debe llenar o verificar en el SAITE del Ministerio de Trabajo.

### 3.12.3 Descargar acta para suscripción

Una vez revisados todos los valores y fechas en el formato del MDT se descargará el Acta, la misma que deberá ser firmada por el Representante Legal y trabajador saliente.

### 3.12.4 Registro de acta y transferencia bancaria

Una vez suscritas las actas (2 copias) se las escaneará y subirá en el portal del MDT y se realiza la transferencia bancaria al ex trabajador.

### 3.13 *Presentación de la propuesta*

Se solicitará una reunión con el dueño del Taller Mecánico Industrial Idrovo, donde se le presentará la propuesta de cómo mejorar su empresa en la parte de recursos humanos para su conocimiento y aplicación; así mismo se le hará llegar unos trípticos con presentación del Taller Mecánico Industrial Idrovo para que sean distribuidos a sus clientes potenciales con el fin de mejorar su publicidad ante ellos, referenciando que son reconocidos por diferentes clientes como responsables y cumplidores de plazos y trabajos según la necesidad del cliente.

Se le enseñará el uso correcto de cada uno de los subsistemas de talento humano que son aplicables para este tipo de empresa, así como una propuesta de descripción de cargo con el fin de estandarizar los perfiles de los empleados, y, que en próximas contrataciones se sepa que perfiles buscar en los posibles candidatos. Además se solicitará a cada empleado que actualice su hoja de vida anexando documentación soporte para que se tenga un archivo de los empleados.

En dicha socialización es importante la presencia de la asistente administrativa ya que será la encargada de implementar la propuesta de este trabajo, y en el correcto manejo del mismo.

Se plantearán las siguientes acciones para mejorar el clima laboral actual, dados en las encuestas realizadas a los empleados, en donde se determinó que los problemas frecuentes son:

#### Comunicación:

- Publicar información importante en cartelera de empresa
- Establecer políticas de puertas abiertas con Gerente General, para generar confianza.
- Implementar ideas dadas por los empleados, con el fin que se sientan escuchados.

### Reconocimiento

- Comunicar metas por cada trabajo a realizar, en busca de motivación de empleados.
- Establecer límites de tiempo y perfección de trabajos, para el reconocimiento de metas
- Reconocer el empleado del mes, quien cumpla con las metas en los tiempos previstos, publicados en cartelera institucional.

### Mala actitud del Jefe

- Trabajar en la regla de las 4 Ts (~~Transforme~~, Transfiera, Tolere y Termine), para los empleados disfuncionales, quiere decir que transforme al empleado educándolo, desarrollándolo y potenciándolo, transferir conocimientos y experiencias, tolerar las conductas disfuncionales y sacar a la luz elementos positivos, si en caso no es posible realizar las 3 Ts se realiza la cuarta termine, terminar la relación laboral.
- Inscribirse en Programas de Inteligencia Emocional.
- Capacitarse en Programas de Liderazgo.

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Según el análisis realizado en el presente proyecto se responde a cada uno de los objetivos planteados:

Objetivo: Conocer la línea base del clima laboral

- En base a encuestas de clima laboral se determinó que tienen problemas con la comunicación interna, debido a que los empleados sienten que no son escuchados y sus ideas no son tomadas en cuenta por parte del Gerente General.
- Así mismo se recomienda tener transparencia en la información que tiene la empresa, ya que sus empleados desean estar al tanto de todo lo que ellos crean importante para su conocimiento, por medio de carteleras en las cuales se podrá mostrar información importante de la empresa.

Objetivo: Proponer procedimientos de cada subsistema de talento humano

- Se realizó manuales de cada Subproceso de Talento Humano, con el fin de que se tenga una hoja de ruta a seguir al momento de realizar cada uno de ellos.
- Se recomienda solicitar a cada trabajador la hoja de vida actualizada, así como los documentos de respaldo para tener un archivo físico, también sería ideal que se lo tenga en digital en un repositorio de la empresa con archivos importantes de la organización (como es Registro Único de Contribuyente, Registro Único de Proveedores, nombramiento del Gerente General, copia de cédula y votación del Gerente General y hojas de vida con respaldos de cada empleado).
- Se sugiere que se utilicen matrices en Microsoft Excel en las elaboraciones de roles de pago (horas extras – misma que fue dada a la empresa para su aplicación, entre otras), en la actualidad la realizan de manera manual.

Objetivo: Definir inconvenientes que inciden en el clima y detallar alternativas de mejora.

- Dentro de los inconvenientes encontrados son comunicación, reconocimiento y mala actitud del jefe, se recomienda que se implemente las ideas dadas por los empleados, se reconozca el empleado del mes y se practique la regla de las 4ts, así como programas de inteligencia emocional y liderazgo.
- Se recomienda realizar más publicidad de la Empresa para mejorar las ventas, así mismo, refinanciar las deudas que posee, con el objetivo de salir de apoco de sus deudas y mejorar la liquidez.

## 5. REFERENCIAS

- Chiavenato, i. (2000). *Administracion de recursos humanos*. Bogota: mc graw hill.
- Chiavenato, i. (tercera edición). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Chiavenato, i., villamizar, g.a.& aparicio, j.b. (s.f.). Administración de recursos humanos. *Volumen 2 mcgraw - hill*.
- De velasco, j. A. P. F. . (2009). *Gestión por procesos*. Esic editorial.
- Ecuador, b. C. (s.f.).
- Fernandez, j. A. (2009). *Gestion por procesos*. Madrid: esic editorial.
- Hall, l. . (1988). *Strategic human resopurce management*.
- [Http://www.5fuerzasdeporter.com/](http://www.5fuerzasdeporter.com/). (s.f.).
- Luis r gomez - mejia, d. B. (1995). *Managing human resources*. Englewood cliffs, nj: prentice - hall.
- Mansilla, d. R. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones universidad católica de chile.
- Odiome, g. (1984). *Strategic management of human resource*. Jossey- bass publisher.
- Simon l. Dolan, ramon valle cabrera, susan e. Jackson, randall s. Schuler. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. España: mcgraw-hill.
- Simon l. Dolan, ramon valle cabrera, susan e. Jackson, randall s. Schuler. (2007). *La gestion de los recursos humanos*. Madrid: mc grawhill.
- Solarte, m. C. (2011). Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. *Editorial universidad del valle*.
- Valle cabrera, r. (2003). *La gestion estrategica de los recursos humanos*. Pearson.

# ANEXOS



Anexo A – Referencia de los productos

**INFORME TECNICO**

**COMPANIA:** PLANTABAL QUEVEDO

**FECHA:** 6-may-14

**DESCRIPCION DEL TRABAJO:**

Balaneo dinámico de UN RODILLO

**DESBALANCE INICIAL:** 10,40 onz-plg

**DESBALANCE RESIDUAL:** 0,43 onz-plg

**VELOCIDAD DE OPERACION:** 3600 r.p.m.

El desbalance residual está dentro del rango permisible de operación según la norma ISO G 6.3, válida para este tipo de parte rotatoria (ver gráfico adjunto).

**VIBRATEC S.A.**

Ing. Guillermo Quiroz E.



UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL - FUNDACYT

**CEINVES**

*Centro de Investigaciones en Ingeniería Estructural Sismo Resistente*

**DUREZA A LA INDENTACION DE PLASTICOS Y CAUCHO (POR DUROMETRO)**

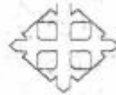
Fecha:	11 de mayo de 2012
Obra:	Construcción del Intercambiador de Tráfico ubicado en la intersección de las vías Puerto-Aeropuerto, Avenida 4 de Noviembre, Casa de La Cultura y Jaime Chávez Gutiérrez, en la ciudad de Manta, Provincia de Manabí
Cliente:	Bueno y Castro Ingenieros Asociados Cia. Ltda.
Fiscalizador:	Condiseño Cia. Ltda.
Muestra Tipo:	<b>Neopreno Dureza Shore 70</b>
Geometría:	<b>Placa 500 x 500 x 40 mm</b>
Fecha de Muestra:	10-may-12
Fecha de Ensayo:	11-may-12
Código o Norma:	ASTM D 2240
Realizado Por:	Ing. Luis O. Yépez

Observaciones:

Temperatura de Prueba:	28.0 C.
------------------------	---------

Instrumento utilizado:	Durómetro Tipo A / Shore Instrument & Mfg. Co. Inc. SN 71163
------------------------	---

Valor medido	71,0
--------------	------



UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL - FUNDACYT

CEINVES

Centro de Investigaciones en Ingeniería Estructural Sismo Resistente

DUREZA A LA INDENTACION DE PLASTICOS Y CAUCHO (POR DUROMETRO)

Fecha:	13 de octubre de 2015
Obra:	Intercambiador del Peaje Autopista General Rumiñahui Acceso Collacoto
Contratista:	Ing. Cristina Romero Cobeña
Muestra Tipo:	<b>Neopreno Dureza Shore 60</b>
Geometría:	<b>Placa 450 x 400 x 62 mm / Con 3 láminas e=3mm / Taller Mecánico CBI</b>
Fecha de Muestra:	12-oct-15
Fecha de Ensayo:	13-oct-15
Código o Norma:	ASTM D 2240
Realizado Por:	Ing. Luis O. Yépez

Observaciones:	Fiscalizador: Ing. Pablo Montaño Villacís
----------------	---

Temperatura de Prueba:	28.0 C.
------------------------	---------

Instrumento utilizado:	Durómetro Tipo A / Shore Instruments SN 71163
------------------------	--

Valor medido	63
--------------	----



Centro de Investigaciones en  
Ingeniería Estructural Sismo Resistente

CEINVES



UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL - FUNDACYT

**CEINVES**

Centro de Investigaciones en Ingeniería Estructural Sismo Resistente

**ENSAYO DE COMPRESION DE CAUCHO VULCANIZADO**

Fecha:	13 de octubre de 2015
Obra:	Intercambiador del Peaje Autopista General Rumiñahui Acceso Collacoto
Contratista:	Ing. Cristina Romero Cobeña
Muestra Tipo:	<b>Neopreno Dureza Shore 60</b>
Geometría:	<b>Placa 450 x 400 x 82 mm / Con 3 láminas e=3mm / Taller Mecánico CBI</b>
Fecha de Muestra	12-oct-15
Fecha de Ensayo	13-oct-15
Código o Norma:	ASTM D 395 (Método B)
Realizado Por:	Ing. Luis O. Yépez

Observaciones: Defomación mantenida 22 horas a 100 C.  
Fiscalizador: Ing. Pablo Montalvo Villacis

Espesor inicial, to (mm)	Espesor de barra espaciadora, ts (mm)	Espesor final, ti (mm)	Compresión, %
12,60	9,52	11,77	27,1
12,63	9,52	11,93	22,5
12,57	9,52	11,83	24,1

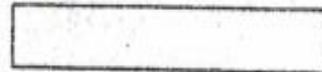
PROMEDIO	24,5
----------	------



Centro de Investigaciones en Ingeniería Estructural Sismo Resistente

**CEINVES**

Ing. Luis O. Yépez, M.S.E.  
Director / CEINVES



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL - FUNDACYT**

**CEINVES**

*Centro de Investigaciones en Ingeniería Estructural Sismo Resistente*

**DUREZA A LA INDENTACION DE PLASTICOS Y CAUCHO (POR DUROMETRO)**

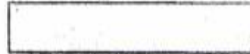
Fecha:	15 de enero de 2013
Obra:	Nuevo Enlace para conectar Vía Perimetral con Programa Socio Vivienda
Cliente:	CUSHO S.A.
Muestra Tipo:	<b>Neopreno Dureza Shore 70</b>
Geometría:	<b>Placa 400 x 400 x 40 mm / Con 2 láminas e=2mm / Taller Mecánico CBI</b>
Fecha de Muestra:	11-ene-13
Fecha de Ensayo:	15-ene-13
Código o Norma:	ASTM D 2240
Realizado Por:	Ing. Luis O. Yépez

Observaciones:

Temperatura de Prueba: 28.0 C.

Instrumento utilizado: Durómetro Tipo A / PTC Instruments  
SN 05824

Valor medido	75
--------------	----



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL - FUNDACYT**

**CEINVES**

*Centro de Investigaciones en Ingeniería Estructural Sismo Resistente*

**ENSAYO DE COMPRESION DE CAUCHO VULCANIZADO**

Fecha:	15 de enero de 2013
Obra:	Nuevo Enlace para conectar Vía Perimetral con Programa Socio Vivienda
Cliente:	CUSHO S.A.
Muestra Tipo:	<i>Neopreno Dureza Shore 70 / Taller CBI / Carlos Idrovo Holguín</i>
Geometría:	<i>29.5 mm día x 12.5 mm altura</i>
Fecha de Muestra:	11-ene-13
Fecha de Ensayo:	15-ene-13
Código o Norma:	ASTM D 395 (Método B)
Realizado Por:	Ing. Luis O. Yépez

Observaciones:	Defomación mantenida 22 horas a 100 C.
----------------	--

Espesor inicial, to (mm)	Espesor de barra espaciadora, ts (mm)	Espesor final, ti (mm)	Compresión, %
12,73	9,52	11,80	28,9
12,78	9,52	11,83	29,2
12,68	9,52	11,85	26,1
12,55	9,52	11,73	27,2

PROMEDIO	27,9
----------	------



Centro de Investigaciones en  
Ingeniería Estructural Sismo Resistente

**CEINVES**

Ing. Luis O. Yépez, M.S.E.  
Director / CEINVES

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE INGENIERIA EN MECÁNICA Y CIENCIAS DE LA PRODUCCION**  
**LABORATORIO DE MECÁNICA DE SÓLIDOS**  
**INF-TE-01-06**

**EMPRESA:** Ing. CARLOS MONTOYA SOTOMAYOR  
**NORMA DE REFERENCIA:** ASTM  
**MATERIAL:** PLANCHAS DE CAUCHO NEOPRENO (Obra:  
 Puente Los Quemados de 420 x 340 x 30mm con 3  
 láminas metálicas de 3mm de espesor)  
**DUREZA:** 60 SHORE A  
**FECHA:** MARZO, 17 DE 2007

**ENSAYO DE TENSION**  
**NORMA: ASTM D - 638**

MUESTRA	ESPESOR (mm)	ANCHO (mm)	ESFUERZO (PSI)	ENLONGACION (%)
1	7.19	15.56	2541.95	645.0
2	5.32	11.23	2096.00	650.0
3	4.18	12.40	2486.00	560.2

**ENSAYO DE COMPRESIÓN**  
**NORMA: ASTM - D 695**

MUESTRA	DIMENSIONES (mm)	SET DE COMPRESIÓN (%)	FUERZA APLICADA (Kg./cm2)
1	50 X 50	1.88	100

**ENSAYO DE DUREZA**  
**NORMA: ASTM D 2240**

**OBSERVACIONES:**

- No se permite la copia total o parcial del presente certificado, sin la autorización del Calibración y Metrología.
- Las probetas ensayadas y su designación fueron proporcionadas por el cliente.
- La Placa tenía marcada Taller Mecánico IDROVO en alto relieve.
- Los Ensayos corresponden únicamente a la placa ensayada

## Anexo B – Encuestas a empleados

**ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

Queridos colaboradores: Solicitamos su colaboración contestando la siguiente encuesta. Su valiosa información nos permitirá evaluar el clima laboral. Muchas gracias por su ayuda.

Marque con una X la casilla que corresponda a su antigüedad en la empresa: a) Menos de 3 meses b) Entre 3 meses y 3 años cumplidos c) Entre 3 años y 8 años cumplidos <input checked="" type="checkbox"/> d) Más de 8 años	Marque con una X la casilla que corresponda al área de su desempeño:
--	--

En cada una de las preguntas siguientes, marque con una X, tomando en cuenta la siguiente Escala:

Pregunta	Escala de valoración				
	NUNCA	CASINUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>LIDERAZGO</b>					
¿Mi jefe está dispuesto a aportar con nuevas ideas e iniciativas en el trabajo?				X	
¿Mis ideas son tenidas en cuenta por mis jefes o superiores?	X				
¿El jefe interactúa con el ejemplo a seguir?	X				
¿Considero que el jefe es comunicativo?					X
¿La comunicación con mi jefe es efectiva?		X			
¿Mi jefe me trata cordialmente y con respeto?	X				
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>					
¿Se valora públicamente el trabajo bien hecho y logros alcanzados, recibiendo reconocimiento positivo de parte de mi jefe?			X		
¿Yo apoyo ambiente de respeto entre compañeros de trabajo?					X
¿Cada uno en la organización recibe igualdad de oportunidades entre los trabajadores?					X
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
¿Mis colegas están recibiendo el servicio que demandan de nosotros?					X



¿Conocen la misión, visión y valores del Taller Mecánico Industrial Idrovo?						X
¿Me siento identificado (a) con el Taller Mecánico Industrial Idrovo?						X
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
¿Se comunica eficazmente resultados obtenidos por la organización?						X
¿Cuando se toman decisiones importantes, estas se comunican en forma clara y oportuna a los trabajadores?						X
¿Mi Superior o Jefe me comunica con claridad las metas y objetivos que debo lograr en mi trabajo?						X
¿Existe buena comunicación entre todos?						X
¿Los directivos de la institución favorecen la transparencia de la información?						X
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
¿En mi equipo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable?						X
¿Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada?						X
¿En mi equipo de trabajo existe colaboración?						X

En el factor de Ergonomía y Condiciones Ambientales, responde marcando con una X en la escala según lo que crea conveniente:

a= Malo; b= Regular; c= Bueno; d= Muy Bueno; y, E= Excelente

<b>ERGONOMÍA Y CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>
¿Mi ambiente físico reúne las condiciones adecuadas para realizar mi trabajo (Temperatura, ruido, iluminación, seguridad, limpieza)?					X
¿Esta conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?	X				
¿Cuento con los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?					X

Muchas gracias por su información su colaboración es muy importante para la Organización

**SU OPINIÓN ES IMPORTANTE:**

1. ¿Qué ha la usted como trabajador de esta Organización para tener un buen el clima laboral?

El clima laboral con mis compañeros es buena con mi jefe es pesima.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Queridos colaboradores: Solicitamos su colaboración contestando la siguiente encuesta. Su valiosa información nos permitirá evaluar el clima laboral. Muchas gracias por su ayuda.

Marque con una X la casilla que corresponde a su antigüedad en la empresa: a. Menos de 3 meses b. Entre 3 meses y 3 años cumplidos c. Entre 3 años y 6 años cumplidos <input checked="" type="checkbox"/> d. Más de 6 años	Marque con una X la casilla que corresponde al área de su desempeño:
--	--

En cada una de las preguntas siguientes, marque con una X, tomando en cuenta la siguiente Escala:

5 es Siempre;  
 4 es Casi siempre;  
 3 es A veces;  
 2 es Casi nunca;  
 1 es Nunca

Pregunta	Escala de valoración				
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>LIDERAZGO</b>					
¿Mi jefe estimula a explicar con nuevas ideas e iniciativas en el trabajo?				<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Mis ideas son tomadas en cuenta por mis jefes o superiores?	<input checked="" type="checkbox"/>				
¿El jefe lidera con el ejemplo a seguir?	<input checked="" type="checkbox"/>				
¿Considero que mi jefe es comunicativo?			<input checked="" type="checkbox"/>		
¿La comunicación con mi jefe es efectiva?	<input checked="" type="checkbox"/>				
¿Mi jefe me trata cordialmente y con respeto?			<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>					
¿Se valoran públicamente el trabajo bien hecho y logros alcanzados, recibiendo retroalimentación positiva de parte de mi jefe?			<input checked="" type="checkbox"/>		
¿Yo apoyo al trabajo de respeto entre compañeros de trabajo?			<input checked="" type="checkbox"/>		
¿Cree que en la organización existe igualdad de oportunidades entre las instituciones?			<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>					
¿Nuestros usuarios están recibiendo el servicio que demandan de nosotros?					<input checked="" type="checkbox"/>

	<i>mal</i>	<i>con</i>	<i>al</i>	<i>con</i>	<i>siempre</i>
¿Conoce la misión, visión y valores del Taller Mecánico Industrial Idrovo?			X		
¿No está identificado (a) con el Taller Mecánico Industrial Idrovo?	X				
<b>COMUNICACIÓN</b>	1	2	3	4	5
¿Se comunican eficazmente resultados obtenidos por la organización?			X		
¿Cuando se toman decisiones importantes, estas se comunican en forma clara y oportuna a los trabajadores?	X				
¿El Superior o Jefe me comunica con claridad los metas y objetivos que debo lograr en mi trabajo?			X		
¿Existe buena comunicación entre todos?			X		
¿Los directivos de la Institución favorecen la transparencia de la información?	X				
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	1	2	3	4	5
¿En mi equipo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable?			X		
¿El grupo trabaja de manera eficiente y enfocada?					X
¿En mi equipo de trabajo existe colaboración?					X
En el factor de Ergonomía y Condiciones Ambientales, responda marcando con una X en la escala según lo que crea conveniente:					
a= Malo; b= Regular; c= Bueno; d= Muy Bueno; e= Excelente					
<b>ERGONOMÍA Y CONDICIONES DE TRABAJO</b>	a	b	c	d	e
¿Mi ambiente físico tiene las condiciones adecuadas para realizar mi trabajo (Temperatura, ruido, iluminación, seguridad, limpieza)?		X			
¿Esto concuerda con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?					X
¿Cuento con los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?			X		

Muchas gracias por su información su colaboración es muy importante para la Organización

SU OPINIÓN ES IMPORTANTE:

1. ¿Qué haría usted como trabajador de esta Organización para tener un buen el clima laboral?

Dotar al Jefe

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Estimados colaboradores: Solicitamos su colaboración contestando la siguiente encuesta. Su valiosa información nos permitirá evaluar el clima laboral. Muchas gracias por su ayuda.

Marque con una X la casilla que corresponda a su antigüedad en la empresa: <input type="radio"/> Menos de 3 meses <input type="radio"/> Entre 3 meses y 3 años cumplidos <input checked="" type="radio"/> Entre 3 años y 8 años cumplidos <input type="radio"/> Más de 8 años	Marque con una X la casilla que corresponda al área de su desempeño:
---	--

En cada una de las preguntas siguientes, marque con una X, tomando en cuenta la siguiente Escala:

- 1 es Siempre,
- 4 es Casi siempre,
- 3 es A veces,
- 2 es Casi nunca,
- 1 es Nunca

Pregunta	Escala de valoración				
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>LIDERAZGO</b>					
¿Mi jefe estimula o aporta con nuevas ideas e iniciativas en el trabajo?			X		
¿Mis ideas son tomadas en cuenta por mis jefes o superiores?			X		
¿El jefe tiene con el ejemplo a seguir?		X			
¿Considero que mi jefe es comunicativo?			X		
¿La comunicación con mi jefe es efectiva?			X		
¿Mi jefe me trata cordalmente y con respeto?			X		
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>					
¿Se ejemplifica públicamente el trabajo bien hecho y logros alcanzados, recibiendo reconocimiento positivo de parte de mi jefe?				X	
¿Yo apporto ambiente de respeto entre compañeros de trabajo?					X
¿Cree que en la organización existe igualdad de oportunidades entre los trabajadores?			X		
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
¿Nuestros usuarios están recibiendo el servicio que demandan de nosotros?					X

¿Conoce la misión, visión y valores del Taller Mecánico Industrial Idrovo?			X		
¿Me siento identificado (a) con el Taller Mecánico Industrial Idrovo?		X			
<b>COMUNICACIÓN</b>	1	2	3	4	5
¿Se comunica eficazmente resultados obtenidos por la organización?			X		
¿Cuándo se toman decisiones importantes, estas se comunican en forma clara y oportuna a los trabajadores?			X		
¿Mi Supervisor o Jefe me comunica con claridad las metas y objetivos que debo lograr en mi trabajo?			X		
¿Existe buena comunicación entre todos?				X	
¿Los decisivos de la institución favorecen la transparencia de la información?			X		
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	1	2	3	4	5
¿En mi equipo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable?			X		
¿Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada?			X		
¿En mi equipo de trabajo existe colaboración?			X		
En el factor de Ergonomía y Condiciones Ambientales, responda marcando con una X en la escala según lo que crea conveniente:					
a= Malo; b= Regular; c= Bueno; d= Muy Bueno; y, E= Excelente					
<b>ERGONOMÍA Y CONDICIONES DE TRABAJO</b>	a	b	c	d	e
¿El ambiente físico tiene las condiciones adecuadas para realizar mi trabajo (temperatura, ruido, iluminación, seguridad, limpieza)?			X		
¿Este conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?	X				
¿Dispone con los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?				X	

Muchas gracias por su información su colaboración es muy importante para la Organización

SI OPINIÓN ES IMPORTANTE:

¿Cuál haría usted como trabajador de esta Organización para tener un buen el clima laboral?

Tener la oportunidad de expresarme sin temor a  
ningun grito



ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Estimados colaboradores: Solicitamos su colaboración contestando la siguiente encuesta. Su valiosa información nos permitirá evaluar el clima laboral. Muchas gracias por su ayuda.

Marque con una X la casilla que corresponde a su antigüedad en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Menos de 3 meses</li> <li><input type="radio"/> Entre 3 meses y 3 años cumplidos</li> <li><input checked="" type="radio"/> Entre 3 años y 8 años cumplidos</li> <li><input type="radio"/> Más de 8 años</li> </ul>	Marque con una X la casilla que corresponde al área de su desempeño:
--	--

En cada una de las preguntas siguientes, marque con una X, tomando en cuenta la siguiente Escala:

- 1 es Nunca;
- 4 es Casi siempre;
- 3 es A veces;
- 2 es Casi nunca;
- 5 es Siempre

Pregunta	Escala de valoración				
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>LIDERAZGO</b>					
¿Mi jefe está dispuesto a aportar con nuevas ideas e iniciativas en el trabajo?	X				
¿Mis ideas son tomadas en cuenta por mis jefes o superiores?	X				
¿El jefe lidera con el ejemplo a seguir?	X				
¿Considero que mi jefe es comunicativo?			X		
¿La comunicación con mi jefe es efectiva?					X
¿Mi jefe me trata cordalmente y con respeto?			X		
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>					
¿Se valoran públicamente el trabajo bien hecho y logros alcanzados, recibiendo retroalimentación positiva de parte de mi jefe?			X		
¿Yo soy un ambiente de respeto entre compañeros de trabajo?					X
¿Cree que en la organización existe igualdad de oportunidades entre los colaboradores?			X		
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
¿Nuestros usuarios están recibiendo el servicio que demandan de nosotros?					X

¿Conoce la misión, visión y valores del Taller Mecánico Industrial Idrovo?					X
¿Existe identificación (a) con el Taller Mecánico Industrial Idrovo?			X		
<b>COMUNICACIÓN</b>	1	2	3	4	5
¿Se comunica eficazmente resultados obtenidos por la organización?			X		
¿Cuando se toman decisiones importantes, estas se comunican en forma clara y oportuna a los trabajadores?	X				
¿Mi Superior o Jefe me comunica con claridad las metas y objetivos que debo lograr en mi trabajo?					X
¿Existe buena comunicación entre todos?					X
¿Los dispositivos de la Institución favorecen la transparencia de la información?		X			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	1	2	3	4	5
¿En mi equipo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar quien culpable?					X
¿Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada?					X
¿En mi equipo de trabajo existe colaboración?					X
En el factor de Ergonomía y Condiciones Ambientales, responda marcando con una X en la escala según lo que crea conveniente:					
a= Malo; b= Regular; c= Bueno; d= Muy Bueno; y, E= Excelente					
<b>ERGONOMÍA Y CONDICIONES DE TRABAJO</b>	a	b	c	d	e
¿Mi ambiente físico reúne las condiciones adecuadas para realizar mi trabajo (Temperatura, ruido, iluminación, seguridad, limpieza)?					X
¿Este ambiente con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?	X				
¿Cuento con los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?			X		

Muchas gracias por su información su colaboración es muy importante para la Organización

SU OPINIÓN ES IMPORTANTE

¿Qué haría usted como trabajador de esta Organización para tener un buen clima laboral?

Primer a Trabajar a otro lado.



## ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Estimados colaboradores: Solicitamos su colaboración contestando la siguiente encuesta. Su valiosa información nos permitirá evaluar el clima laboral gracias por su ayuda.

Marque con una X la casilla que corresponda a su antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses
- Entre 3 meses y 3 años cumplidos
- Entre 3 años y 8 años cumplidos
- Más de 8 años

Marque con una X la casilla que corresponda al área de su desempeño:

En cada una de las preguntas siguientes, marque con una X, tomando en cuenta la siguiente Escala:

- 5 es Siempre;
- 4 es Casi siempre;
- 3 es A veces;
- 2 es Casi nunca;
- 1 es Nunca

Pregunta	Escala de valoración				
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>LIDERAZGO</b>					
¿Mi jefe estimula a aportar con nuevas ideas e iniciativas en el trabajo?				X	
¿Mis ideas son tomadas en cuenta por mis jefes o superiores?			X		
¿El jefe lidera con el ejemplo a seguir?		X			
¿Considero que mi jefe es comunicativo?			X		
¿La comunicación con mi jefe es efectiva?		X			
¿Mi jefe me trata cordialmente y con respeto?				X	
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>					
¿Se valora públicamente el trabajo bien hecho y logros alcanzados, recibiendo retroalimentación positiva de parte de mi jefe?			X		
¿Yo apporto ambiente de respeto entre compañeros de trabajo?					X
¿Creo que en la organización existe igualdad de oportunidades entre los trabajadores?			X		

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
¿Nuestros usuarios estan recibiendo el servicio que demandan de nosotros?					X
¿Conozco la misión, visión y valores del Taller Mecánico Industrial Idrovo?			X		
¿Me siento identificado (a) con el Taller Mecánico Industrial Idrovo?					X
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
¿Se comunica eficazmente resultados obtenidos por la organización?			X		
¿Cuándo se toman decisiones importantes, estas se comunican en forma clara y oportuna a los trabajadores?			X		
¿Mi Superior o Jefe me comunica con claridad las metas y objetivos que debo lograr en mi trabajo?			X		
¿Existe buena comunicación entre todos?					X
¿Los directivos de la Institución favorecen la transparencia de la información?		X			
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
¿En mi equipo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable?			X		
¿Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada?					X
¿En mi equipo de trabajo existe colaboración?					X
En el factor de Ergonomía y Condiciones Ambientales, responda marcando con una X en la escala según lo que crea conveniente:					
a= Malo; b= Regular; c= Bueno; d= Muy Bueno; y, E= Excelente					
ERGONOMÍA Y CONDICIONES DE TRABAJO	a	b	c	d	e

¿Mi ambiente físico reúne las condiciones adecuadas para realizar mi trabajo (Temperatura, ruido, iluminación, seguridad, limpieza)					X
¿Esta conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?	X				
¿Cuento con los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?			X		
Muchas gracias por su información su colaboración es muy importante para la Organización					

<b>SU OPINIÓN ES IMPORTANTE:</b>
1.- ¿Qué haría usted como trabajador de esta Organización para tener un buen el clima laboral?
<i>Bebe Organame</i>

## Anexo C – Entrevista con el Gerente General

P: ¿En base a que necesidades, analiza que necesita contratar nuevo personal?

R: Me baso en la demanda de trabajo, hay momentos que gracias a Dios no es suficiente con el personal que cuento, y debo buscar más personal.

P: ¿Qué beneficios tienen sus empleados?

R: Como beneficios tienen los que se dan según la ley, y si tienen alguna emergencia se las puede realizar un préstamo desde Gerencia.

P: Cuénteme sobre los préstamos que realiza el Taller Mecánico Industrial Idrovo

R: Los préstamos se los solicita directamente a Gerencia conversando sus necesidades y ellos dicen el monto y manera de pago. Claro está que es descontado por roles de pago. Y le indico a la secretaria que anote en el cuaderno de préstamos.

P: ¿Ustedes miden la capacidad de pago de los prestantes?

R: No simplemente se los damos para que cubran la necesidad que tienen.

P: ¿Cuál es la percepción que tiene de sus empleados?

R: Los trabajadores que tengo son idóneos y están comprometidos con su trabajo.