



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

***“DISEÑO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS
EN HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A”***

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

AUTORA:

DIANA MAGALY MORA FUELA

DIRECTORA:

ECON. SOLEDAD ESCANDÓN MORALES

CUENCA – ECUADOR

2014



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en los subsistemas relacionados con la Gestión de Talento Humano por Competencias en Heladerías Tutto Freddo S.A, con el objetivo de realizar una propuesta para la implementación de un proceso sistemático para todas las áreas de la Gestión de Talento Humano, con el cual las actividades se ejecutarán de mejor manera proporcionando así un crecimiento tanto personal como empresarial. Para que dicho objetivo se cumpla se ha elaborado un análisis de puestos basado en competencias, el mismo que será de gran ayuda para el correcto funcionamiento de los Subsistemas de Reclutamiento y Selección, Capacitación, Evaluación de Desempeño, y Remuneración.

Palabras Claves: Gestión de Talento Humano, Competencias, Reclutamiento, Selección, Capacitación, Evaluación, Remuneración.



ABSTRACT

The present research focuses on the subsystems related to Human Resource Management Competence at Tutto Freddo Ice Cream SA, with the objective to make a proposal to implement a systematic process for all the areas of Human Resource Management, which will be run in a better way providing both personal and business growth. To meet this objective, a job position analysis based on skills has been done; that will be of great help to the proper functioning of the Recruitment and Selection Subsystems, Training, Performance Evaluation and Compensation.

Key Words: Human Resource Management, Skills, Recruitment, Selection, Training, Evaluation, Compensation.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA 1

RESUMEN..... 2

ABSTRACT 3

ÍNDICE DE CONTENIDOS 4

CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR..... 6

CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL 7

DEDICATORIA 8

AGRADECIMIENTO 9

CAPITULO I..... 10

1. PRESENTACION DEL OBJETO DE ESTUDIO 10

 1.1 Reseña histórica 10

 1.2 Filosofía Empresarial 12

 1.2.1 Misión 12

 1.2.2 Visión..... 12

 1.3 Detalle de establecimientos..... 13

 1.3.1 Locales Propios 13

 1.3.2 Franquicias 15

 1.4 Aspectos Legales 16

 1.5 Estructura Organizacional 16

CAPITULO II..... 17

2. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS 17

 2.1 INTRODUCCION 17

 2.2 ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO 19

 2.3 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS 20

 2.4 PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO 23

 2.4.1 PROCESOS PARA INTEGRAR PERSONAS. 24

 2.4.1.1 RECLUTAMIENTO..... 24

 2.4.1.2 SELECCIÓN..... 25

 2.4.1.3 FORMATO DE LA ENCUESTA 26

 2.4.1.4 DIAGNOSTICO DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN 33

 2.4.2 PROCESOS PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS 37



2.4.2.1 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	40
2.4.2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	41
2.4.2.3 DIAGNOSTICO DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	41
2.4.3 PROCESOS PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS.....	44
2.4.3.1 REMUNERACION.....	44
2.4.3.2 DIAGNOSTICO DEL SUBSISTEMA DE REMUNERACION.....	46
2.4.4 PROCESOS PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS.....	47
2.4.4.1 CAPACITACIÓN	48
2.4.4.2 DIAGNOSTICO DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACION	48
2.4.5 PROCESOS PARA RETENER A LAS PERSONAS.....	52
CAPITULO III.....	55
3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	55
3.1 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	56
3.2 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	59
3.2.1 Subsistema de Reclutamiento.....	59
3.2.2 Diagrama de flujo para el proceso de reclutamiento y selección	60
3.2.3. Subsistema de Selección.....	64
3.3 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN	70
3.3.1 PROCESO PARA EL SUBSISTEMA DE CAPACITACION	70
3.4 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO..	74
3.5 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE REMUNERACIÓN.....	80
3.5.1 VALORACIÓN DE PUESTOS.....	82
CAPITULO IV	87
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
4.1 CONCLUSIONES.....	87
4.2 RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	91



CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Yo, *Diana Magaly Mora Fuela*, autora de la tesis "DISEÑO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 19 de Diciembre de 2014

Diana Magaly Mora Fuela

0104566971



CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Yo, *Diana Magaly Mora Fuela*, autora de la tesis "DISEÑO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 19 de Diciembre de 2014

Diana Magaly Mora Fuela

0104566971



DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de tesis en primer lugar a **DIOS Y A MI VIRGEN SANTISIMA** por ser quienes me han guiado durante toda mi vida.

A mi madre y mejor amiga, **Narcisa** quien siempre con amor me ha sabido aconsejar y guiar por el buen camino.

A mi padre, **Juan** quien con amor, cariño y comprensión me ha enseñado a luchar para alcanzar todas las metas que me propongo.

A mis hermanos: **Pablo, Andrés** quienes me han apoyado en todo momento.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por haberme brindado la salud y la vida, para cumplir con una meta más en mi vida.

A mis padres y hermanos por brindarme siempre todo su amor y sobre todo por ser el motor que me impulso a culminar con mi carrera, a mis familiares y amigos que de una u otra manera estuvieron brindándome su apoyo.

A todos mis maestros por la formación que me brindaron. Además mi más sincero agradecimiento a la Econ. Soledad Escandón, una gran persona, quien me guió con todos sus conocimientos y consejos durante el desarrollo de mi tesis, y a Heladerías Tutto Freddo S.A que me abrió sus puertas.



CAPITULO I

1. PRESENTACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Reseña histórica ¹

Aproximadamente en el año 1998 existió una sociedad llamada CORITALY, ubicada en la Benigno Malo entre Simón Bolívar y Gran Colombia; ofrecía productos como: helados de distintos sabores, pastas, pizzas, los mismos que eran elaborados con recetas e ingredientes netamente italianos. Dicha sociedad fue conformado por dos accionistas el Ing. José Ochoa y un italiano el Sr. Remo Bertoto, dentro de la cual funcionaba TUTTO FREDDO, NICE CREAM, PIZZERIA.

En el año 2000 el Ing. José Ochoa se independiza y conforma la Empresa llamada HELADERIAS TUTTO FREDDO S.A, que empezó sus operaciones en la Ciudad de Cuenca, dentro de la cual están las siguientes marcas TUTTO FREDDO, NICE CREAM, PIZZERIA dicha empresa se inició con 5 personas en el área de producción y con 3 personas en el área administrativa, ubicada en la calle Manuel Vega entre Sucre y Simón Bolívar; posteriormente la planta se trasladó a la Mariscal Lamar y Av. de las Américas durante 2 años, pero en la actualidad cuenta con 2 plantas; la planta de Quito y la de Cuenca la misma que se encuentra ubicada en la Av. de las Américas 7-70 y Guillermo Medina.

En lo que se refiere a los helados la empresa se inició ofreciendo **helados con los sabores básicos**, los cuales son elaborados a base de frutas 100% naturales, con las recetas italianas que se realizaba en años anteriores; mientras que en la actualidad también se ofrecen **helados primion** los cuales tiene un sabor más concentrado, son de mejor calidad; dentro de este

¹<https://www.facebook.com/HeladeriasTuttoFreddo>



grupo de helados también se encuentra los 3 sabores light. Mientras que en pastelería y pizzería la empresa sigue mejorando sus productos en lo que se refiere a la presentación y calidad de los mismos.

En el año 2006 la empresa se expande con franquicias tanto a nivel local como nacional; además de elaborar los productos para venderlos en sus respectivos locales y franquicias, los entregan a KFC; y bajo pedido para actos sociales.

Heladerías “Tutto Freddo S.A” revoluciono el mercado de helados por sus innovaciones en la amplia variedad de sabores y la excelente calidad de insumos y aromas importados desde Italia, al igual que el uso de fruta natural ecuatoriana, lo cual le permite garantizar un alto estándar de calidad en los productos.

“...En la actualidad la empresa cuenta con más de 62 locales entre propios y franquiciados distribuidos en las diferentes provincias de nuestro país, siendo esta una prueba de la aceptación y acogida de los productos...”²

La Empresa cuenta con 3 marcas entre las cuales están:

- **Nice Cream**.- Venta de helado Soft (mantecado), directamente de la máquina dispensadora, ofrece tres variedades de sabores vainilla, chocolate y mixto, y otros productos como: granizados, bebidas calientes; estos locales pueden ser instalados en Islas, Centros Comerciales o Malls.

- **Tutto Freddo**.- Venta de helado Artesanal, se destacan los helados de crema, los de fruta o dietéticos (0% de grasa), sabores 100% naturales, disponemos de más de 45 sabores a elección. Además se vende los productos de la línea gourmet entre los cuales están pizzería, sándwiches, crepes, lasaña, canelones, desayunos, los granizados, al igual que bebidas calientes y frías.

² Página web www.tuttofreddo.ec



➤ **Nice Dog.-** Dentro de esta marca ofrecen bebidas, y los diferentes tipos de Hot Dogs:

- Chili Cheese
- Chili Dog
- Ranchero
- Clásico

1.2 Filosofía Empresarial ³

1.2.1 Misión

“Ser reconocidos por ofrecer cada día productos de excelencia con la mejor atención, utilizando materias primas 100% naturales en beneficio de nuestros clientes.”

1.2.2 Visión

“Posicionarnos como líderes en el segmento de heladerías a nivel nacional logrando una completa satisfacción entre nuestros clientes, colaboradores, franquiciados y accionistas.”

Dicha misión y visión han sido elaboradas por parte de la Gerencia y la Presidencia.

³ ibidem



1.3 Detalle de establecimientos

1.3.1 Locales Propios

Los locales propios están conformados por Nice Cream, Tutto Freddo-Nice Cream, Tutto Freddo los mismos que se encuentran detallados a continuación con sus respectivas Ciudades.

LOCALES PROPIOS				
CIUDAD	NICE CREAM	NICE CREAM-TUTTO FREDDO	TUTTO FREDDO	NICE DOG
CUENCA ANGELUS		1		
CUENCA MALL RIO	2		1	1
CUENCA MONAY SH.		1		
CUENCA CORTE		1		
CUENCA MILLENIUM		1		
CUENCA GOURMET			1	
CUENCA MIRAFLORES		1		
GUAYAQUIL SUR	1		1	
GUAYAQUIL CITY		1		
AMBATO ANDES	1		1	
QUEVEDO		1		
IBARRA		2		
RIOBAMBA		1		
QUITO	1			
	5	10	4	1
				20 LOCALES

Elaborado por: Departamento de Franquicias

Fuente: Empresa Heladerías “Tutto Freddo S.A”

En lo que se refiere al personal que labora dentro de los locales propios de Heladerías Tutto Freddo S.A tenemos:



PERSONAL LOCALES PROPIOS					
CIUDAD	NICE CREAM	NICE CREAM-TUTTO FREDDO	TUTTO FREDDO	NICE DOG	
CUENCA ANGELUS		27			
CUENCA MALL RIO	8		6		4
CUENCA MONAY SH.		3			
CUENCA CORTE		9			
CUENCA MILLENIUM		4			
CUENCA GOURMET			5		
CUENCA MIRAFLORES		4			
GUAYAQUIL SUR	7		4		
GUAYAQUIL CITY		6			
AMBATO ANDES	6		5		
QUEVEDO		5			
IBARRA		14			
RIOBAMBA		6			
QUITO	4				
	25	78	20	4	127

Elaborado por: Autor

Fuente: Empresa Heladerías “Tutto Freddo S.A”, Departamento de Talento Humano

Dentro del personal que labora tanto en el área administrativa como en Producción en la Ciudad de Cuenca, Quito de Heladerías Tutto Freddo S.A tenemos:

PERSONAL ADMINISTRATIVO-PRODUCCIÓN	
<u>CUENCA</u>	
Administración	27
Producción Pastelería	4
Producción Panadería	3
Bodega Panadería	1
Producción Heladería	7
Granizado y Coberturas	2
<u>Bodega Bases</u>	
Supervisión Bodega Bases	1
Operarios	3
Secretaría Producción	1
Personal Limpieza	2
Bodega Heladería	2
Chofer	2
Ayudante Chofer	1
Pizzeria	2
<u>QUITO</u>	
Supervisor	1
Planta	5
Conserje	1
	65

Elaborado por: Autor

Fuente: Empresa Heladerías “Tutto Freddo S.A”, Departamento de Talento Humano

1.3.2 Franquicias

La Empresa dispone de Franquicias a Nivel Nacional tanto con las marcas de Nice Cream, Nice Cream-Tutto Freddo, los mismos que se encuentran detallados a continuación.

LOCALES TUTTO FREDDO A NIVEL NACIONAL FRANQUICIAS		
CIUDAD	NICE CREAM	NICE CREAM-TUTTO
AMBATO		1
AZOGUES		1
AZOGUES	1	
BAÑOS		1
BABAHOYO		1
CUENCA		1
CUENCA		1
CUENCA		1
ESMERALDAS		1
ESMERALDAS		1
GUALACEO	1	
GUALAQUIZA	1	
GUAYAQUIL NORTE		1
GUAYAQUIL SUR	1	
GUAYAQUIL 9 OCT.		1
GUAYAQUIL 9 OCT.		1
GUYAQUIL EL FORTIN		1
GUAYAQUIL MALL SOL		1
IBARRA	1	
LATACUNGA CENTRO		1
LATACUNGA MALL		1
LIBERTAD MALL	1	
LIBERTAD AKI		1
LOJA		1
LOJA	1	
MACAS	1	
MACHALA		1
MILAGRO	1	
PELILEO	1	
PIÑAS	1	
PUYO	1	
PUYO	1	
PORTOVIEJO		1
QUITO		1
QUITO/CARAPUNGO	1	
RIOBAMBA		1
STO. DOMINGO	1	
SUCÚA	1	
TENA	1	
	17	25
		42

Elaborado por: Departamento de Franquicias

Fuente: Empresa Heladerías “Tutto Freddo S.A”

En lo que se refiere al personal que labora en las Franquicias de Heladerías Tutto Freddo S.A existe un aproximado de 3-4 personas por cada franquicia.

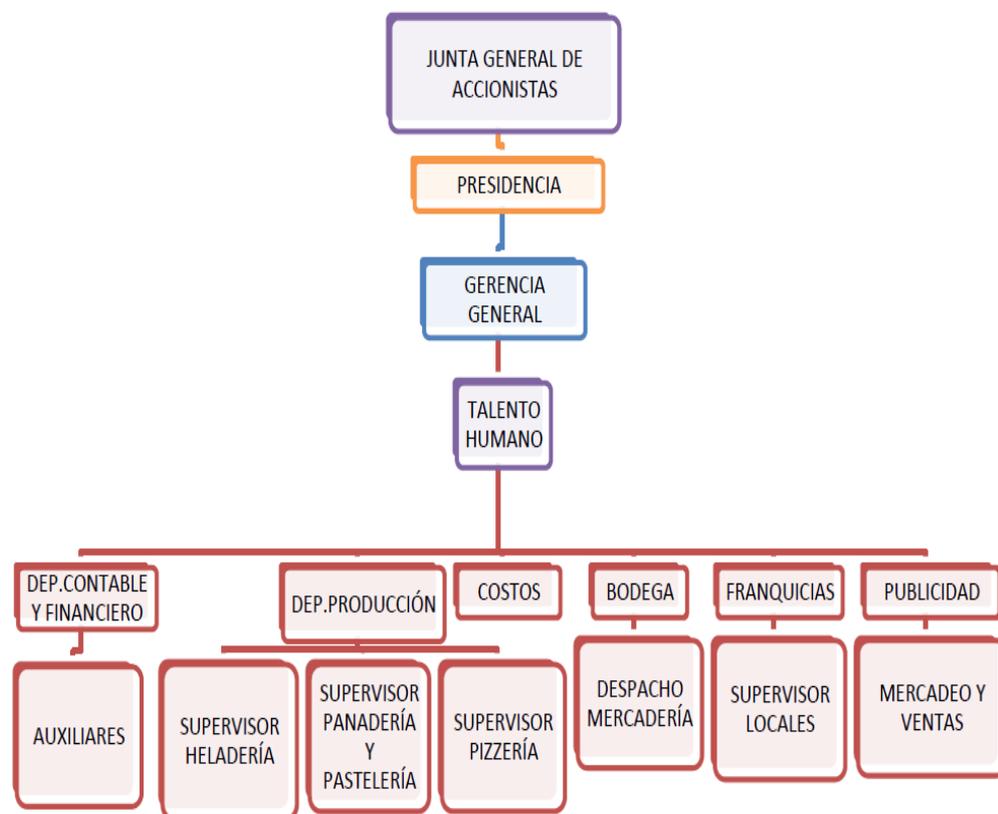


1.4 Aspectos Legales

La empresa se constituyó el 9 de Noviembre de 2000, como CORITALIAN luego se pasó a Heladerías TUTTO FREDDO S.A los socios son Sr. José Ochoa García con el 93% y Sra. Gina Galarza Ochoa con el 7%; además ellos son Gerente General y Presidente respectivamente.

1.5 Estructura Organizacional

Heladerías Tutto Freddo S.A cuenta con el siguiente organigrama, el mismo que muestra como está estructurada la empresa, así como sus jerarquías, y estructuras departamentales.



Fuente: Empresa Heladerías “Tutto Freddo S.A”, Departamento de Talento Humano



CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

2.1 INTRODUCCION

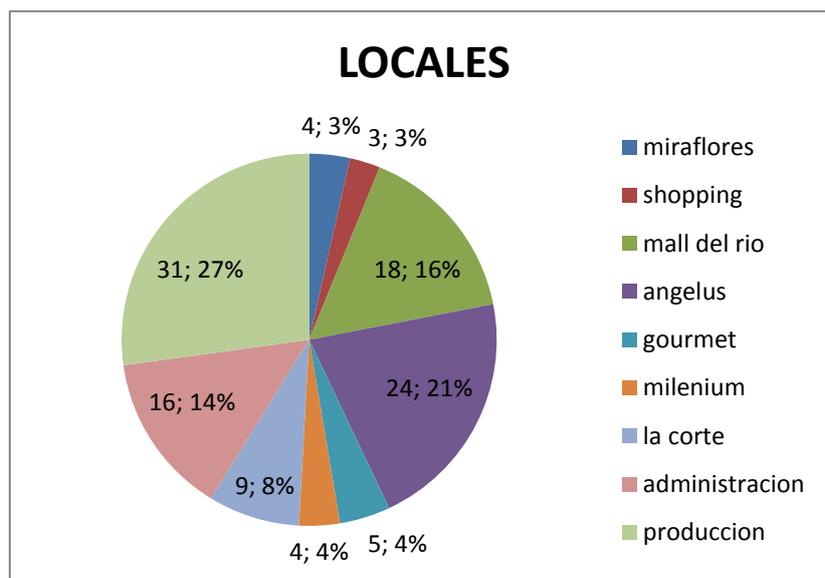
Como es de conocimiento en la actualidad lo más importante que tiene una empresa es su activo humano, el talento humano que posea dentro de una institución, por ello el departamento de recursos humanos es un mediador entre la gerencia y sus empleados, pero sin duda hay muchos trabajadores que por lo general están insatisfechos con el empleo actual, la remuneración, el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, y eso se ha convertido en una preocupación para muchas instituciones, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidencian más con el paso del tiempo; por ello se ha visto clave el uso de técnicas, herramientas y conceptos de administración de personal para incrementar la productividad y el desempeño.

Dirigir el talento humano es tomar decisiones acerca de la relación de los empleados, la misma que influye en la eficiencia de los estos y de las organizaciones, dicha relación ayuda a desarrollar de mejor manera el proceso de gestión de talento humano; puesto que es un proceso para anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera.

El elemento humano de Heladerías TUTTO FREDDO S.A es de 114 empleados dentro de los cuales el 65% es de sexo femenino; mientras que el 35% pertenecen al sexo masculino; sobre la edad que poseen los mismos se encuentra detallado de mejor manera en el (ANEXO # 1).

En lo que se refiere a los locales propios o departamentos con los que cuenta Heladerías “TUTTO FREDDO S.A”, se identificó la siguiente distribución porcentual; el 27% de los empleados pertenece al departamento de producción, el 21% al Ángelus, el 16% Mall del Rio, el 14% al Departamento de Administración, el 8% a La Corte, el 4% pertenecen tanto al Milenium como al Gourmet, mientras que el 3% pertenecen al Shopping y a Miraflores.

Sobre la distribución del tiempo de vida laboral en la empresa se puede apreciar que el 50% de los empleados están aproximadamente 2 años; mientras que el 3,51% laboran de 10 a 12 años en la empresa, siendo estos los datos de mayor relevancia. (Ver ANEXO # 2)



Fuente: Elaborado por Diana Mora

Las técnicas que se ocuparon para la recolección de la información sobre el diagnóstico de gestión del talento humano, son: la entrevista que se efectuó a la persona encargada del talento humano de la empresa; y, la encuesta realizada a todo el personal de la misma.

La entrevista contiene temas sobre; el ambiente laboral, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación e inducción,



remuneración; los mismos que fueron de gran ayuda para diagnosticar como Heladerías TUTTO FREDDO "S.A" llevan a cabo el proceso de gestión de Talento Humano y sus respectivos subsistemas.

Heladerías Tutto Freddo S.A tiene como propósito utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, a fin de alcanzar las metas de la Empresa

Mediante la encuesta también se determinó que en la empresa no existe una herramienta adecuada que les permita difundir la información entre todos sus colaboradores, motivo por el cual solo el 75% de los empleados conocen los objetivos de la empresa, mientras que el 25% de los mismos desconocen; dicha situación se verá reflejada en los resultados o comportamientos que tengan los empleados en el desarrollo o cumplimiento de sus tareas, es decir el personal no cumplirá con el objetivo que tenga la empresa porque no conocen dicha información. (Ver ANEXO # 3).

2.2 ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO

La administración de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas" o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. ⁴

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

La Administración Talento Humano permite la colaboración eficaz y eficiente de todos los colaboradores de la empresa, pretendiendo alcanzar los objetivos de la organización y de los individuos.

Las personas son parte de las condiciones de la empresa, pudiendo ser incluso su ventaja o desventaja competitiva, son parte de las fuerzas o

⁴ Chiavenato, 2004, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá,



debilidades de una organización, y esto se logra según el trato que se les brinde.

“...Los objetivos de la administración de recursos humanos son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización.”⁵

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización.
- c) Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- d) Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Administrar e impulsar el cambio
- g) Mantener políticas étnicas y comportamiento socialmente responsable.
- h) Construir la mejor empresa y el mejor equipo.”

2.3 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La Gestión de Talento Humano es un modelo de management o de gestión, una manera de "manejar" los recursos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados.”⁶

Según la autora Martha Alles ***los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión de Talento Humano por competencias son:***

- 1) Definición de la Visión y Misión de la Organización

⁵ ibidem

⁶ Alles, M. (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias Casos 2ª Edición, Edit. Granica, Buenos Aires



- 2) Definiciones de competencias por la máxima dirección de la compañía, así como la confección de los documentos necesarios (diccionarios de competencias y comportamientos); y Determinación de brechas.
- 3) Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencia; Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología

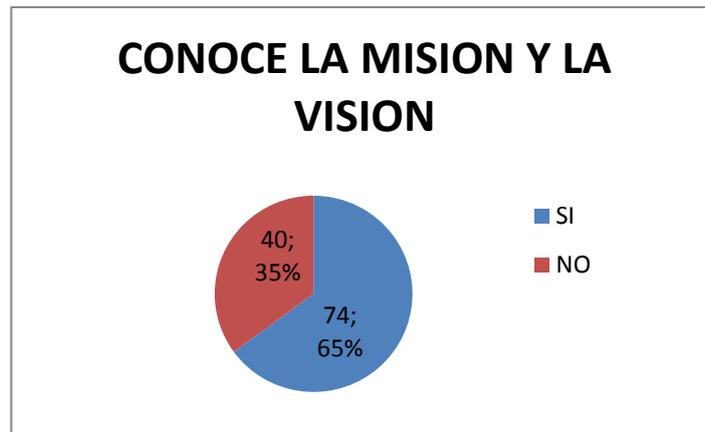
1. Definición de la Visión y Misión de la Organización

La misión y la visión de Heladerías TUTTO FREDDO S.A fueron definidas por parte de la gerencia y presidencia, las cuales se dan a conocer a continuación.

Misión “Ser reconocidos por ofrecer cada día productos de excelencia con la mejor atención, utilizando materias primas 100% naturales en beneficio de nuestros clientes.”

Visión “Posicionarnos como líderes en el segmento de heladerías a nivel nacional logrando una completa satisfacción entre nuestros clientes, colaboradores, franquiciados y accionistas.”

Mediante la encuesta realizada se identificó que el 65% del personal si tienen conocimiento sobre la misión y la visión que tiene la empresa; mientras que el 35% de los mismos no conocen dicha información. Esto se debe a que la empresa no difunde de una manera correcta dicha información para que el personal sepa hacia donde debe dirigirse.



Fuente: Elaborado por Diana Mora

2. Definiciones de competencias por la máxima dirección de la compañía, así como la confección de los documentos necesarios (diccionarios de competencias y comportamientos). Y, Determinación de brechas

Dentro de la empresa no se encuentran establecidas de forma escrita las competencias que se tomarán en cuenta para desarrollar los procesos de gestión de talento humano, debido a que la empresa no selecciona a todos sus empleados en base a sus competencias, a excepción del departamento administrativo en el cual si lo hacen.

Esta es la razón por la que no cuentan con la documentación correspondiente que deben existir sobre las competencias como (diccionario de competencias y comportamientos), ni dispone de un correcto análisis de puestos para todos los departamentos de la empresa, a excepción del departamento de producción.

Dicha documentación es de gran importancia para contratar al personal que tenga las competencias y el perfil adecuado para desarrollar sus actividades de forma oportuna en el puesto de trabajo que se les asigne en la empresa.



La determinación de brechas se realiza mediante un análisis entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización, pero como no existe lo anterior, es imposible realizar dicha determinación.

3. Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencia; Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.⁷

El objetivo principal de esta tesis es realizar el análisis y diagnóstico de los procesos de gestión de talento humano, sobre lo que trataré de una manera más detallada en el siguiente tema para lo que he recurrido al autor Idalberto Chiavenato.

2.4 PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO⁸

“...La administración moderna de talento humano consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas.

El proceso administrativo consiste en: planear, organizar, dirigir y controlar.

Los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos según el autor Idalberto Chiavenato son:

- 1) Procesos para integrar personas.
- 2) Procesos para organizar a las personas.
- 3) Procesos para recompensar a las personas.
- 4) Procesos para desarrollar a las personas.
- 5) Procesos para retener a las personas.”

⁷ Alles, M. (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias 3° Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

⁸ Chiavenato, 2004, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá,



2.4.1 PROCESOS PARA INTEGRAR PERSONAS.

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Dentro de dichos procesos se encuentra el reclutamiento y la selección del personal.

2.4.1.1 RECLUTAMIENTO

“..Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.”⁹

Tipos de reclutamiento Existen 2 tipos de reclutamiento interno y externo

Reclutamiento Interno.- “Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización –colaboradores- para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Dicho reclutamiento funciona por medio de la oferta de promociones (puesto más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puesto del mismo nivel pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización)”.¹⁰

Reclutamiento Externo.- “Actúa en los candidatos que están en el MRH (Mercado de Recursos Humanos) y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. El reclutamiento externo debe abordar el MRH de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.”¹¹

⁹ Alles, M. (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias Casos 2ª Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

¹⁰ Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá, 2004

¹¹ Ibidem

2.4.1.2 SELECCIÓN

“...Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección, para el puesto disponible, dadas la condiciones actuales del mercado.

En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización.”¹²

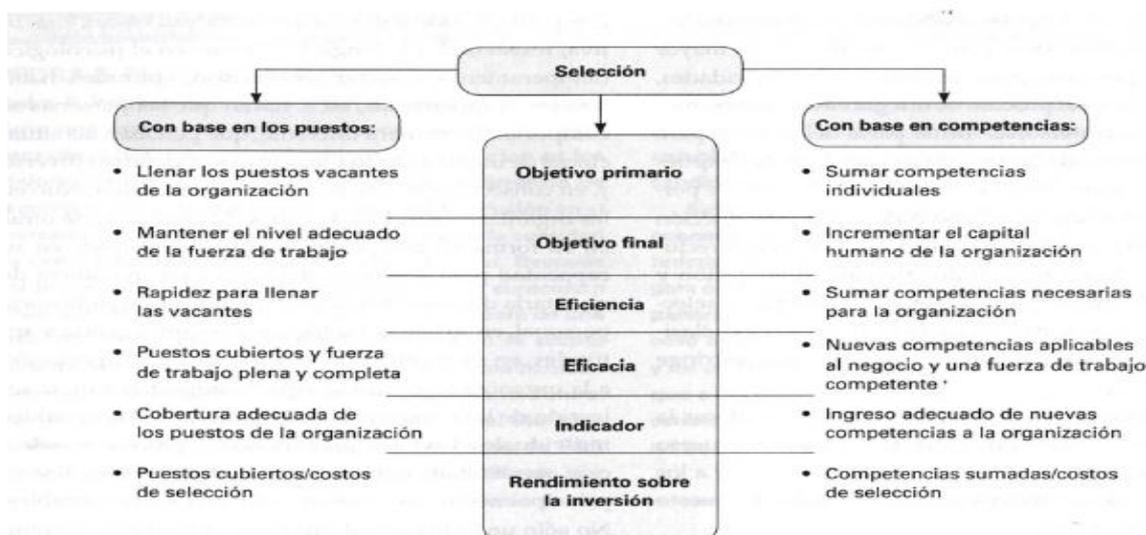


Figura 5.2 Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.

Fuente: Gestión de Talento Humano / Idalberto Chiavenato

La herramienta principal que ocupe para el desarrollo de mi tesis fue la encuesta, la misma que realice a todo el personal que labora en Heladerías Tutto Freddo S.A para visualizar de una forma más amplia como se ejecutan los diferentes procesos de reclutamiento y selección, capacitación e inducción, evaluación de desempeño, remuneración; así como el ambiente laboral.

A continuación adjunto el formato de la encuesta

¹² Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá, 2004



2.4.1.3 FORMATO DE LA ENCUESTA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

La presente encuesta tiene como objetivo principal conocer cómo funcionan los diferentes procesos del área de talento humano, dicha información será tomada como referencia para el desarrollo de mi tesis cuyo tema es DISEÑO DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN HELADERIAS TUTTO FREDDO S.A

NOMBRE: _____ **EDAD:** _____
CARGO: _____ **SEXO:** Masculino____ Femenino____
CORREO: _____ **LOCAL/SUCURSAL:** _____
QUE TIEMPO ESTA LABORANDO EN LA EMPRESA: _____

1) ¿Qué tipo de instrucción poseía usted cuando ingreso a la laborar Tutto Freddo S.A?

Primaria _____ Secundaria _____
Superior _____ Otra (explique) _____

Que Titulación usted posee

2) ¿Cómo ingreso usted a laborar en Heladerías Tutto Freddo S.A mediante?

Recomendación de un empleado____ Publicidad en la prensa ____
Reclutamiento en línea (internet) ____ Por medio de COLOAUSTRO ____
Contactos con Universidades o Institutos____
Otro (explique) _____



3) ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a Heladerías Tutto Freddo S.A?

Una _____

Tres o más _____

Dos _____

Ninguna _____

4) ¿Cuál de estos documentos le exigieron en la entrevista?

Síntesis curricular _____

Título Universitario _____

Constancias de cursos realizados _____

Portafolio de trabajos _____

Todos los anteriores _____

Otros _____

5) ¿Se le ejecutó a usted algunas de estas pruebas?

Pruebas de conocimiento _____

Test de Personalidad _____

Pruebas Psicológica _____

Otra (explique) _____

Ninguna _____

6) ¿Quién le dio a conocer las actividades que usted debe realizar?

Jefe Departamental _____

Compañero _____

Mediante un manual de funciones _____

Otro (explique) _____

7) ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?

SI _____

NO _____

8) ¿Usted conoce apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto?

SI _____

NO _____

9) ¿Explique cuáles fueron las actividades a usted asignadas en el momento que usted ingreso a trabajar en la empresa?



10) ¿Explique las actividades que usted realiza sin haber sido asignadas?

11) ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

12) ¿Conoce usted la Misión – Visión de la empresa?

SI _____ NO _____

13) ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

SI _____ NO _____

14) ¿Conoce el Manual de Funciones?

SI _____ NO _____

15) ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?

SI _____ NO _____

16) ¿Tiene conocimiento sobre las políticas que maneja la empresa?

SI _____ NO _____

17) ¿Cuándo usted ingreso a la empresa le dieron a conocer el Reglamento Interno?

SI _____ NO _____

18) ¿Usted recibe algún tipo de capacitación en la empresa?

SI _____ NO _____

(Si su respuesta fue AFIRMATIVA responda las preguntas 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26)



19) ¿La necesidad de dar dicha capacitación lo hacen?

Porque usted lo sugiere_____

Porque la Gerencia le informó que hay un estudio _____

Porque existe alguna falla en el trabajo _____

Por alguna otra razón (explique) _____

20) ¿Quién elige la capacitación que usted recibe?

Gerente_____

Encargado de Talento Humano_____

Jefe departamental_____

Usted_____

21) ¿Con que frecuencia usted recibe capacitación por parte de la empresa?

Cada 3 meses _____

Cada año _____

Cada 6 meses _____

Cuando la empresa requiere _____

22) ¿La capacitación que usted recibe esta acorde a las actividades que desempeña?

SI _____

NO_____

23) ¿La capacitación que le brindan responde a sus expectativas?

SI _____

NO_____

24) ¿Dé a conocer cuántas capacitaciones ha recibido de acuerdo a los siguientes tipos?

Virtual_____

Documental_____

Física_____

Otro (especifique) _____

25) ¿El lugar en el cual se le dio la capacitación fue?

Dentro de la empresa_____

Fuera de la empresa _____

26) ¿Le brindan el tiempo necesario para que usted se capacite?

SI _____

NO_____



27) ¿Le han realizado alguna evaluación de desempeño?

(Si su respuesta fue AFIRMATIVA responda las preguntas 28, 29, 30)

SI _____ NO _____

28) ¿Quién le realiza dicha evaluación?

Sus jefes _____ Un grupo delegado _____

Todos los miembros de la empresa _____ O existe una autoevaluación _____

29) ¿La evaluación fue realizada mediante el uso de?

Preguntas al azar _____ Preguntas formuladas _____

Test de evaluación _____ O mediante su desarrollo en el puesto _____

30) ¿Cada que tiempo usted es evaluado?

Cada 3 meses _____ Cada 6 meses _____

Cada año _____ Más del año _____

31) ¿Cómo la empresa identifique que usted es un buen trabajador?

Mediante la supervisión de su trabajo _____

Mediante la aplicación de un Formato _____

Otro (explique) _____

32) ¿Qué factores le supervisan en su trabajo?

33) ¿Reconocen el desempeño que usted tiene dentro de la empresa?

SI _____ NO _____

34) ¿En el tiempo que usted está laborando en Heladerías Tutto Freddo S.A le han ascendido de puesto?

SI _____ NO _____



35) ¿Existe traslado de puestos dentro de la empresa?

SI _____ NO _____

36) ¿Está de acuerdo con las tareas a usted asignadas?

SI _____ NO _____

37) ¿Las actividades que desempeña contribuyen con los objetivos de la empresa?

SI _____ NO _____

38) ¿Toman en consideración los criterios que usted tiene para mejorar algún aspecto de la empresa, o alcanzar algún objetivo?

SI _____ NO _____

39) ¿La remuneración que usted percibe está acorde a las tareas que usted desempeña?

SI _____ NO _____

40) ¿Usted recibe todos los beneficios de ley?

SI _____ NO _____

41) ¿Por cuál de las siguientes alternativas la empresa le entrega incentivos?

Mejor compañero _____ Puntualidad _____

Logro de Objetivos _____ Ninguno _____

42) ¿Se siente conforme con el ambiente laboral que existe en la empresa?

SI _____ NO _____

43) ¿El lugar en el que usted labora cuenta con el espacio, iluminación, necesarios para desempeñar su tarea?

SI _____ NO _____



44) ¿Existe en la empresa una debida seguridad para evitar accidentes y riesgos de trabajo?

SI _____ NO _____

45) ¿Cómo calificaría usted la relación laboral que existe con sus compañeros de trabajo?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

46) ¿Existe trabajo en equipo dentro de Heladerías Tutto Freddo S.A?

SI _____ NO _____

47) ¿Tiene la oportunidad de hacer cosas diferentes e innovadoras en su trabajo?

SI _____ NO _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



2.4.1.4 DIAGNOSTICO DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Mediante la entrevista y la encuesta realizadas se identificó que en Heladerías TUTTO FREDDO S.A, no existe una debida planificación del personal ni un inventario de competencias mediante los cuales se pueda reclutar y seleccionar al personal, sin embargo la empresa realiza lo siguiente en lo que tiene que ver con el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Los procesos que se llevan a cabo con el talento humano de la empresa se maneja de acuerdo a las necesidades de la misma; en lo referente al personal existe un índice de rotación por temporalidades; es decir hay épocas del año en las que el nivel de producción aumenta, motivo por el cual la empresa ve la necesidad de contratar un nuevo empleado; sin embargo a pesar de este conocimiento por experiencia la empresa no maneja planificación de reclutamiento ni selección, pues la realiza a media de que sus necesidades se van presentando.

Mediante la entrevista se identificó que Heladerías Tutto Freddo S.A realiza un reclutamiento externo de acuerdo a las necesidades que se presenten en los distintos departamentos, es decir al momento que exista un vacante, le hacen saber a la persona encargada de Talento Humano las características, conocimientos, experiencias que debe poseer dicha persona para ocupar el puesto; lo cual lo hacen de forma verbal porque no manejan un perfil de puestos, a excepción del departamento de producción.

Entre las técnicas de reclutamiento que utiliza la empresa están:

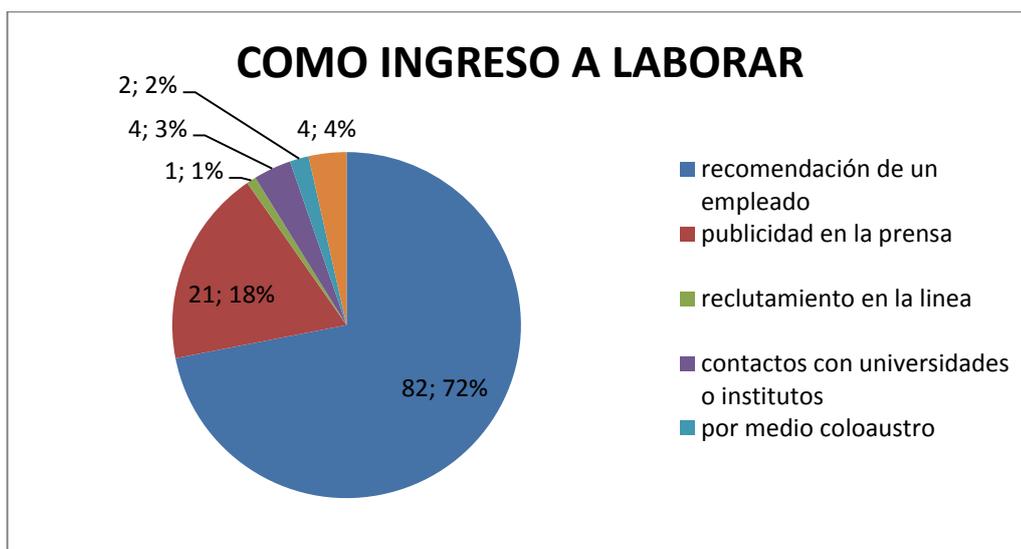
- Anuncios en medios de comunicación
- Agencias de reclutamiento



Heladerías Tutto Freddo S.A utiliza los anuncios en la prensa o diarios debido a que es una de las técnicas más utilizadas dentro del proceso de reclutamiento; el mismo que le permite dar a conocer la necesidad que posee de contratar una persona para atender en los locales propios; dicho anuncio se lo realiza en Diario El Mercurio; en cuanto a los puestos administrativos recurren a la agencias de reclutamiento, denomina COLOAUSTRO; la misma que les ayuda a contactarse con personal que se encuentre en condiciones, o este apta para ocupar dicho puesto.

En el caso de que la empresa requiera contratar a alguna persona con discapacidad recurren al CONADIS (Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades).

A pesar de que estas son las afirmaciones de la entrevista se pudo constatar que en la empresa, el 72% de los empleados han ingresado a laborar mediante la recomendación de un empleado, el 18% por la publicidad en la prensa, el 3% por medio de contactos con universidades, el 2% por Coloauastro; y el 1% mediante reclutamiento en la línea, lo que demuestra que no existe un sistema planificado de reclutamiento y selección que tampoco posee un manual de competencias ni perfiles.



Fuente: Elaborado por Diana Mora



Entre las técnicas de selección que ocupa Heladerías Tutto Freddo S.A están.

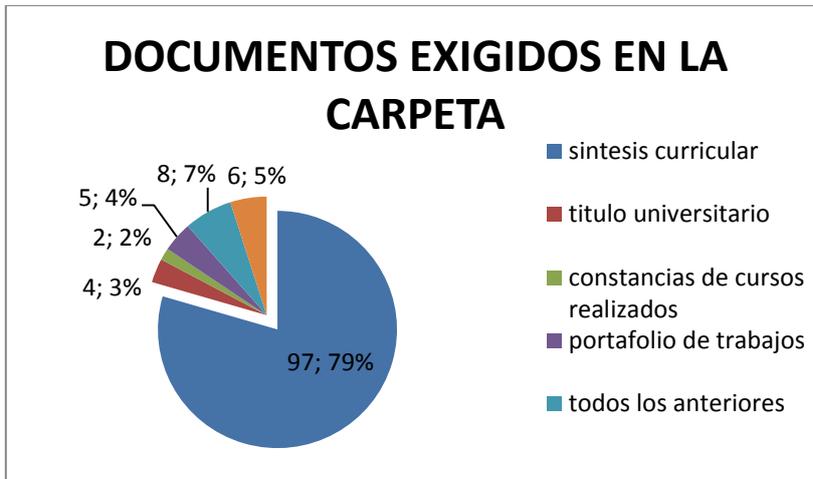
- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimiento y capacidad

Heladerías Tutto Freddo S.A en la entrevista dio a conocer que al momento de seleccionar el personal realiza una entrevista a la persona que se encuentra interesada en ocupar dicho puesto, esto va de acuerdo al método de reclutamiento que haya realizado; en el caso de ser una persona recomendada por la empresa COLOAUSTRO se realiza una entrevista breve; puesto que la persona viene con algunas instrucciones que se emiten de personal para adecuarla fácilmente a las funciones. (a manera de perfil)

Pero en el caso de ser directamente seleccionado por la persona encargada de talento humano dicha entrevista es más extensa, porque se le pregunta sobre la experiencia que posee, el motivo por el cual abandono el trabajo anterior, entre otras.

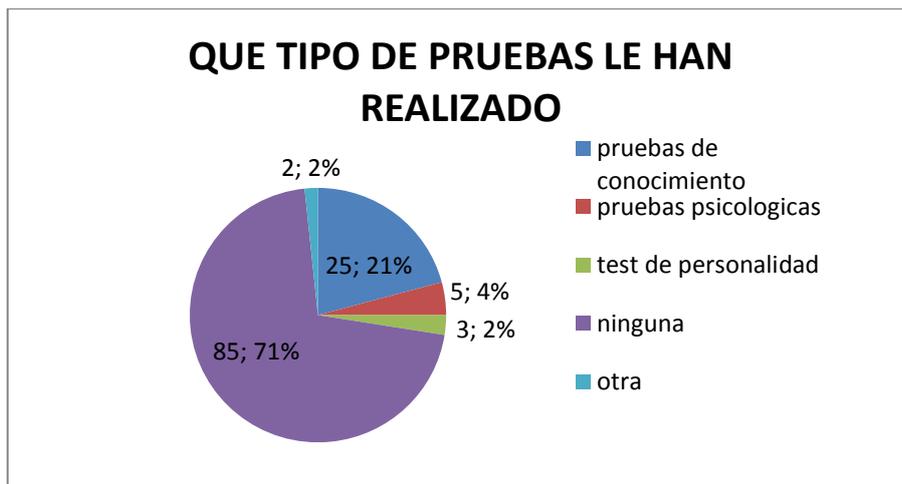
Cuando ya se selecciona a la persona más idónea en ocupar dicho puesto el encargado de la sección en la cual se va a desempeñar le da a conocer de forma verbal las actividades o funciones que tendrá que desarrollar dentro de la empresa, debido a que no cuenta con un perfil de cargos.

En cuanto a la información que se logró recaudar con la encuesta sobre el subsistema de reclutamiento y selección se dará a conocer a continuación cuales fueron sus resultados.



Fuente: Elaborado por Diana Mora

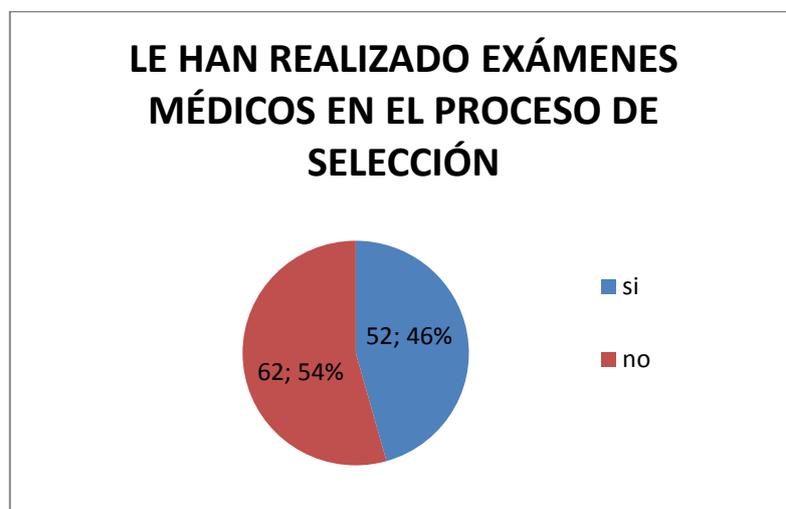
Existe un 70% de personas que al momento de ingresar a laborar en Heladerías “TUTTO FREDDO S.A”, se les exigió en la carpeta la síntesis curricular en la cual constan (datos y documentos personales, referencias, nivel de instrucción que posee, recomendaciones), al 7% se les exigió la síntesis curricular, título universitario, constancias de cursos realizados, portafolio de trabajos. Esta información es de gran ayuda para la empresa porque le permite identificar la experiencia o conocimientos que poseen los candidatos para ocupar la vacante que existe en la empresa.



Fuente: Elaborado por Diana Mora



En lo que se refiere al tipo de pruebas que Heladerías “TUTTO FREDDO S.A”; realiza al personal se identificó que al 71% no se le ha efectuado ningún tipo de pruebas (conocimiento, psicológica o de personalidad), al 21% les han realizado pruebas de conocimiento, al 4% pruebas psicológicas, y al 2% se les ha aplicado un test de personalidad, lo que confirma la tesis de que el sistema de reclutamiento utilizado no necesariamente ingresa a las personas con pruebas de validadas que confirmen la probabilidad de las mejores aptitudes y actitudes del Talento seleccionado.



Fuente: Elaborado por Diana Mora

Del total de personas encuestadas al 54% Heladerías “TUTTO FREDDO S.A” si les han realizado exámenes médicos ya sea dentro del proceso de selección o durante el primer mes de laborar en la misma; pero que al 46% restante no se les ha realizado ningún examen médico.

2.4.2 PROCESOS PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS

“...Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.”¹³

¹³ Chiavenato,2004, Gestión de Talento Humano,3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá,



Mediante la encuesta realizada a todo el personal se pudo encontrar la siguiente información



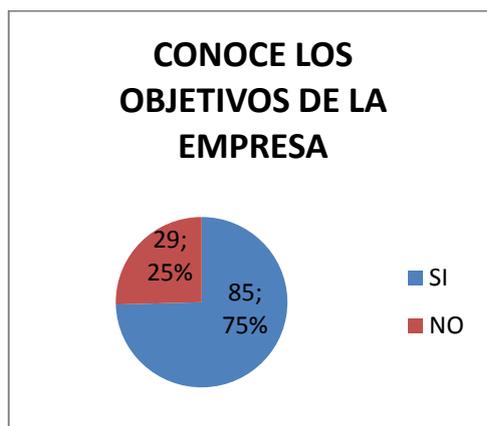
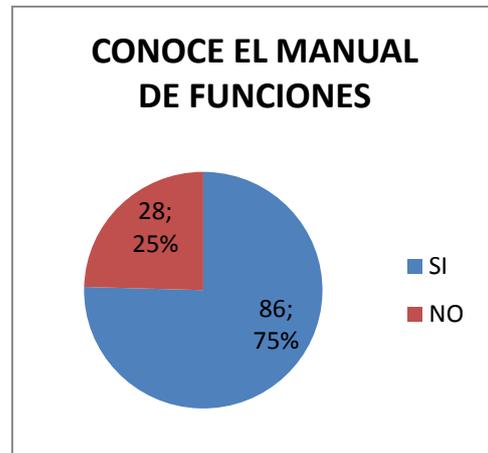
Fuente: Elaborado por Diana Mora

En lo referente a la manera en la cual los empleados conocen las actividades a desarrollar en sus lugares de trabajo se identificó que el 98% de los mismos si conocen o saben lo que tienen que desarrollar; mientras que el 2% no lo conocen. Dentro de este sistema también se averiguo cuáles son las actividades asignadas y no asignadas que se desarrolla cada uno de los empleados en su respectivo puesto de trabajo, al igual que quien es la persona que da a conocer las mismas; dicha información se encuentra detallada de una manera más amplia en el **(ANEXO # 4)**.



DISEÑO ORGANIZACIONAL

En lo que se refiere al diseño organizacional con el que cuenta Heladerías TUTTO FREDDO S.A se determinó lo siguiente.



Fuente: Elaborados por Diana Mora

Dentro del diseño organizacional de la empresa tenemos; su estructura organizacional, el manual de funciones y los objetivos generales de la empresa, en los cuales se identificó que el 50% de los empleados si conocen como está formada la empresa y el otro 50% no tienen conocimiento sobre el tema. En cambio el manual de funciones así como los objetivos generales son conocidos por el 75% de los encuestados. Lo que influye en el desconocimiento de relaciones jerárquicas, emisión de información y resolución de problemas de manera adecuada.



Cabe destacar que el 25% afirma conocer un manual de funciones que hasta ahora hemos citado que es inexistente y esto se debe a que en el área de producción se cuenta con ciertos documentos que son proporcionados para la ejecución de tareas los mismos que fueron elaborados por el Jefe de producción. (ANEXO # 5).

2.4.2.1 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada".

El análisis y descripción de puestos indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto.

Así como identifica:

- ✓ ¿Qué se hace?;
- ✓ ¿Por qué se hace?
- ✓ ¿Dónde se hace?
- ✓ ¿Cómo se hace?⁴

Según Gary Dessler en su libro Administración de Recursos Humanos define al análisis, descripción y especificaciones de puesto de la siguiente manera:

Análisis de Puestos.- Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

Descripción de Puesto.- Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.



Especificaciones de Puesto.- Lista de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etc. Es otro de los productos del análisis del puesto.

Dentro de Heladerías TUTTO FREDDO S.A no se ha elaborado el análisis y descripción de puestos de toda la empresa en forma específica, es decir no cuenta con documentos que respalden o informen a los empleados las actividades, responsabilidades o tareas que deban desempeñar en su puesto de trabajo; así como también carecen de procedimientos o flujos de trabajo que serían de gran ayuda para un correcto desarrollo de las personas en sus respectivos puestos de trabajo. Insisto en señalar que existe una excepción en el área de producción.

2.4.2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“...La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace a la organización; sirve para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.”¹⁴

2.4.2.3 DIAGNOSTICO DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según la entrevista realizada en Heladerías Tutto Freddo S.A no se ha realizado una evaluación de desempeño con la utilización de alguna clase de formatos que le permita a la empresa identificar como el personal está desempeñando sus labores sino más bien lo hacen de una manera visual

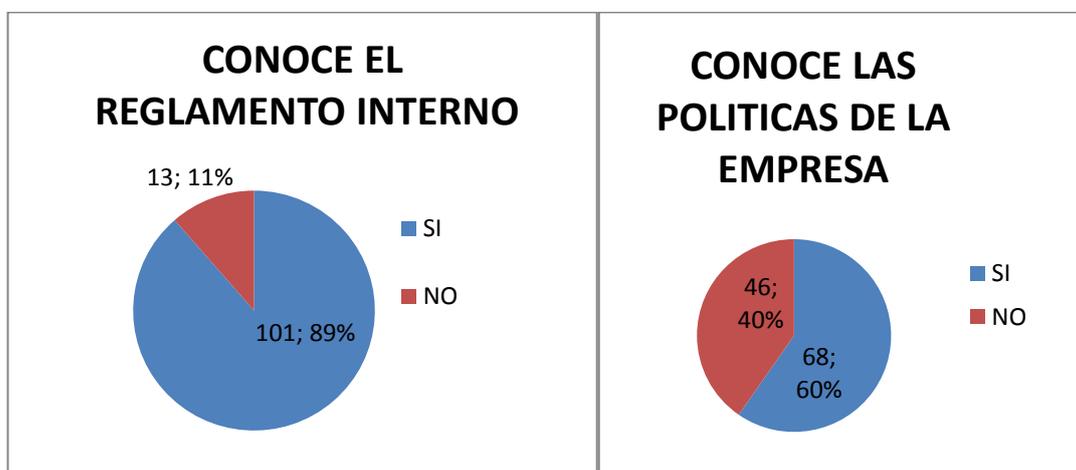
¹⁴ Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá, 2004

porque los altos directivos observan y dialogan entre ellos sobre los siguientes temas:

- El desempeño o desarrollo que tienen cada uno de los empleados en sus respectivas labores,
- La manera en la que cumplen con las tareas asignadas, si se acopla o no en el puesto asignado.

Dicha observación lo realizan desde el momento en el cual el personal se encuentra en el período de prueba y así sucesivamente durante el tiempo que el personal forma parte de la empresa.

En cuanto a la encuesta realizada se determinó que al personal que labora en los locales propios que tiene empresa, se le controla permanente sobre cantidades o porciones que contienen cada una de las copas y sobre recursos, lo que es tomado a manera de evaluación de desempeño sin que esto signifique un proceso formal.



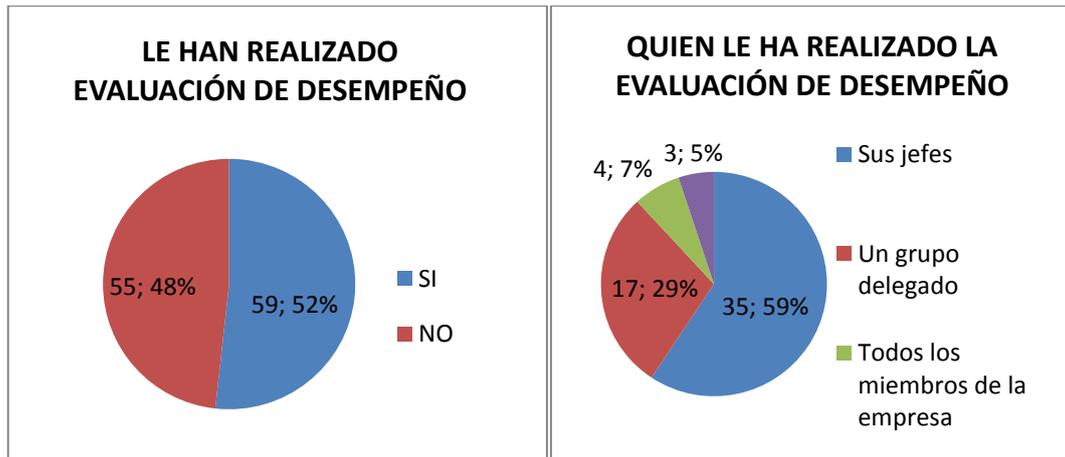
Fuente: Elaborados por Diana Mora

Entre una de las maneras en las que la empresa evalúa a sus empleados es identificar si ellos conocen las normas o reglamentos que se maneja en la empresa, en lo cual se determinó que el 60% del personal conoce las políticas que maneja la empresa, mientras que el 40% desconocen. En lo



referente al reglamento interno el 89% tiene total conocimiento del mismo, y el 11% no conocen.

Dentro de la evaluación de desempeño que se le ha realizado al personal se encontró la siguiente información:



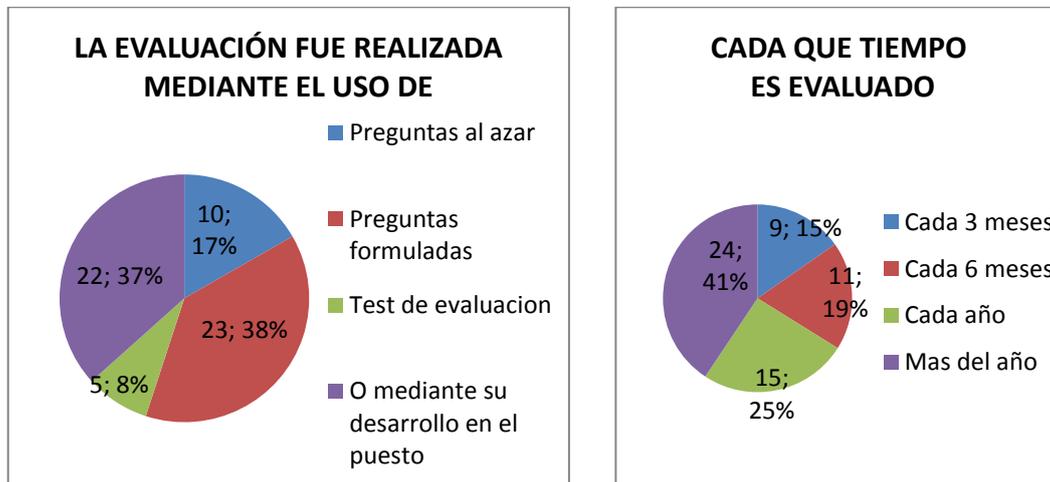
Fuente: Elaborados por Diana Mora

Del total de encuestados el 52% dan a conocer que la empresa si les ha realizado una evaluación de desempeño pero el 48% dicen lo contrario, dentro de dicha evaluación el 59% dan a conocer que la misma fue realizada por sus jefes, el 29% fue mediante un grupo delegado, 7% por todos los miembros de la empresa; mientras que el 5% se han realizado una autoevaluación. Esta variada información obedece a que no existe en la empresa una evaluación sistemática, sino más bien suelen darse procesos aislados, esporádicos, y espontáneos, lo que no permite a este tipo de procesos objetividad y vinculación con los objetivos empresariales.

Todo lo expresado anteriormente se confirma en los gráficos que expresan el lapso de tiempo que la empresa suele tomarse para evaluar a sus empleados se determinó la siguiente distribución porcentual; al 41% lo capacita en un tiempo superior a un año, al 25% cada año, al 19% lo capacitan cada 6 meses, y al 15% los capacita cada 3 meses.

Se puede verificar además que no existe un sistema empresarial pues, se diagnosticó que el 38% de los empleados han sido evaluados mediante el

uso de preguntas formuladas, el 37% ha sido evaluado mediante el desarrollo en su puesto de trabajo, 17% con el uso de preguntas al azar; y el 8% restante fue mediante un test de evaluación.



Fuente: Elaborado por Diana Mora

2.4.3 PROCESOS PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

“...Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.”¹⁵

2.4.3.1 REMUNERACION

“...Es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por otra parte, la persona espera recibir una compensación por su trabajo; es decir cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las

¹⁵ Ibidem



organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos.”¹⁶

Dicho en otras palabras la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como consecuencia del trabajo que realiza en una organización.

Objetivo de la remuneración¹⁷

“...El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas que sea equitativo para la organización y los trabajadores. Para que una política salarial sea eficaz debe cumplir con siete criterios al mismo tiempo y ser:

1. Adecuada. La compensación se debe alejar de las normas mínimas establecidas por el Gobierno o el contrato colectivo de trabajo pactado con el sindicato.
2. Equitativa. Se debe pagar a cada persona de forma proporcional a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
3. Equilibrada. El salario, las prestaciones y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas que sea razonable.
4. Eficaz en cuanto a los costos. Los salarios no pueden ser excesivos y deben estar en función de lo que la organización pueda pagar.
5. Segura. Los salarios deben ser suficientes para que los empleados se sientan seguros y para ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. Motivadora. Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. Aceptable para los empleados. Las personas deben comprender el sistema de salarios y sentir que éste representa un sistema razonable para ellos y también para la organización.”

¹⁶ Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá, 2004

¹⁷ ibidem



2.4.3.2 DIAGNOSTICO DEL SUBSISTEMA DE REMUNERACION

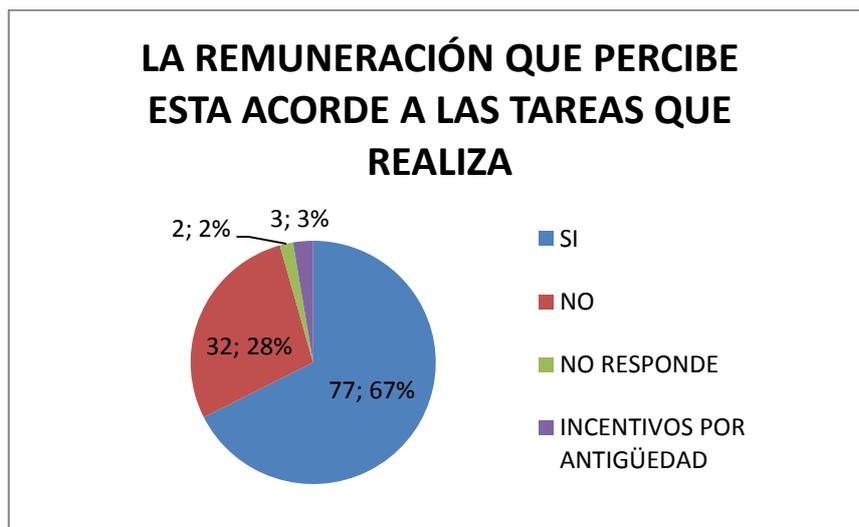
Mediante la entrevista se identificó que Heladerías Tutto Freddo S.A remunera a sus empleados en base a la tabla sectorial aunque si existen pocas diferencias, como por ejemplo en lo que se refiere a los locales propios que maneja la empresa se remunera a los empleados con el sueldo básico unificado y adicionalmente se les da el almuerzo.

En el área de producción de igual manera se les remunera de acuerdo al área en la cual se desempeñan y se les otorga un bono por alimentación.

En el área administrativa se les remunera en base a la tabla sectorial, y les otorga comisiones.

A demás de todas las formas de remuneración explicadas anteriormente la empresa también da incentivos a sus empleados, es decir les dan bonos por desarrollar bien sus labores, bono por antigüedad, bono al mejor compañero, bono por puntualidad; dichos bonos se otorgan cada año.

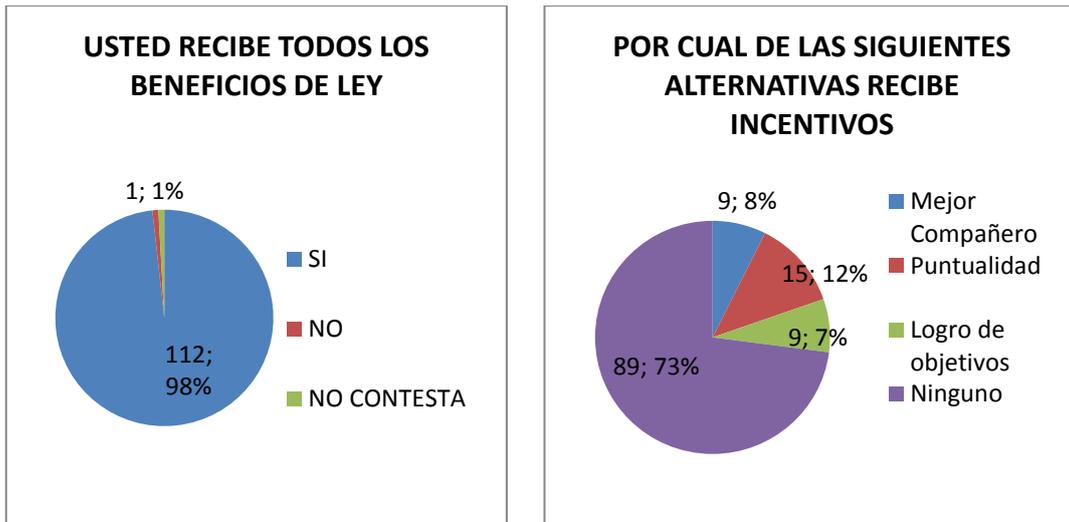
Mientras que con la encuesta se llegó a los siguientes resultados:



Fuente: Elaborado por Diana Mora



Del total de encuestados el 67% afirman que están de acuerdo con la remuneración que percibe por las tareas realizadas, el 28% dicen lo contrario, el 3% acotan que les gustaría recibir incentivos por antigüedad, y el 2% restante no responde dicha pregunta.



Fuente: Elaborados por Diana Mora

El 98% de los encuestados dan a conocer que si reciben todos los beneficios de ley por parte de la empresa, el 1% dice lo contrario, y el 1% restante no responde a dicha pregunta. Dentro de la encuesta también se identificó que al 73% de los empleados la empresa no les ha entregado ninguna clase de incentivos, al 12% se les ha entregado un incentivo por puntualidad, al 8% un incentivo por mejor compañero, mientras que al 7% se les ha entregado incentivos al momento que cumplen con los objetivos planteados.

2.4.4 PROCESOS PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS.

“...Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de



cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.”¹⁸

2.4.4.1 CAPACITACIÓN

“...Es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de personas, aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente.

La **capacitación** se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo.

El **desarrollo de las personas**, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. ¹⁹

2.4.4.2 DIAGNOSTICO DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACION

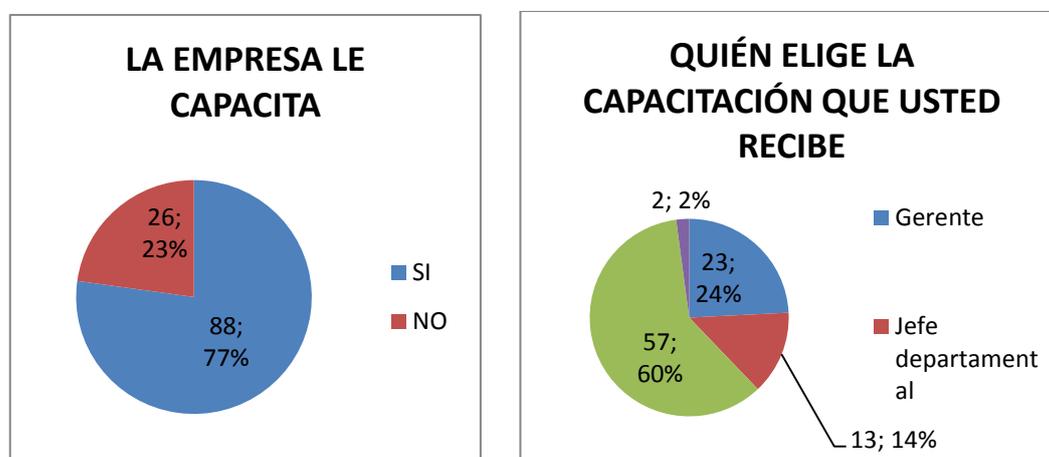
En la entrevista realizada se identificó que Heladerías Tutto Freddo S.A tiene un accionar heterogéneo frente al subsistema de capacitación, no existe una herramienta formal para el proceso de formación a sus empleados. Lo expuesto se debe a que no se cuenta con alguna herramienta que le permita analizar cuáles son las áreas o departamentos que necesitan ser capacitados (diagnóstico de capacitación, manual de funciones ni evaluación

¹⁸ ibidem

¹⁹ Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá, 2004

de desempeño como fuente de informe y análisis), así como los temas en los cuales los empleados requieren obtener un mayor conocimiento y llenar los vacíos o inquietudes que tengan sobre los mismos. Sin embargo según la entrevista dicho subsistema se aplica de acuerdo al análisis que realiza la persona encargada de Talento Humano; la misma que toma la decisión de capacitar a los empleados basándose en una revisión de los comentarios o sugerencias obtenidas por parte de los clientes.

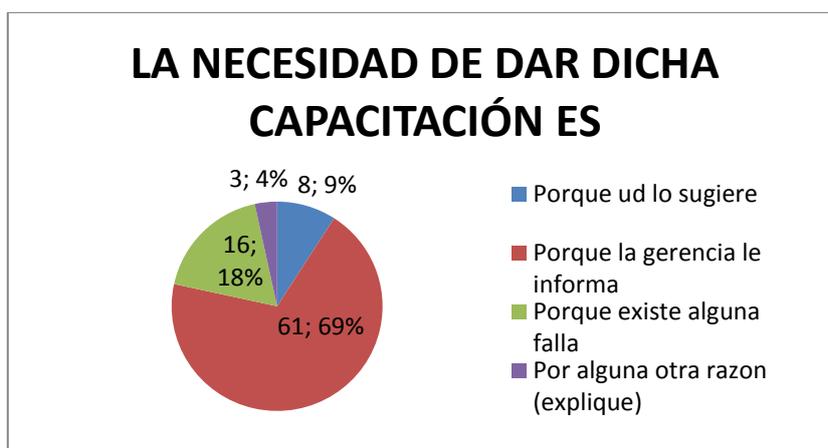
Sin embargo en la encuesta se identificó la siguiente información.



Fuente: Elaborados por Diana Mora

En Heladerías “TUTTO FREDDO S.A” el 88% de los empleados han sido capacitados por la empresa; mientras que el 23% restante no han sido capacitados. Dicha capacitación en un 60% ha sido elegida por la persona encargada de Talento Humano, el 24% por el gerente, el 14% por un jefe departamental, y el 2% fue elegido por la persona que recibió la capacitación.

La empresa tiene predisposición a la capacitación aunque la misma funcione sin herramientas de diagnóstico.



Fuente: Elaborado por Diana Mora

Se pudo identificar que es la Gerencia la que generalmente toma acción sobre este subsistema pues se refleja que en un 69% la necesidad de dar la capacitación es porque la gerencia lo dispone, el 18% porque existe alguna falla, el 9% porque los empleados lo sugieren; en cada uno de estas maneras por las cuales se capacita en la empresa se informa los motivos por los que se requiere de dicha capacitación; o simplemente se da para que los empleados conozcan las nuevas reformas que se dan en el ambiente laboral.

Entre las capacitaciones que se ha brindado al personal de Heladerías Tutto Freddo S.A tenemos los siguientes:

- **TALER SOBRE COMUNICACIÓN**

A dicha capacitación asistieron el jefe de producción, los supervisores y administradores de los respectivos locales, jefe de compras - marketing; el cual fue dictado por estudiantes universitarios Dans Vilela, Esteban Merchán el 5 julio de 2013.

- **TALLER PARA TRABAJAR EN EQUIPO**

A este taller asistió solo el personal de producción, el mismo que fue dictado por estudiantes universitarios Dans Vilela, Esteban Merchán el 28 de junio 2013.

- TALLERES DE CAPACITACION EN BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS Y POES

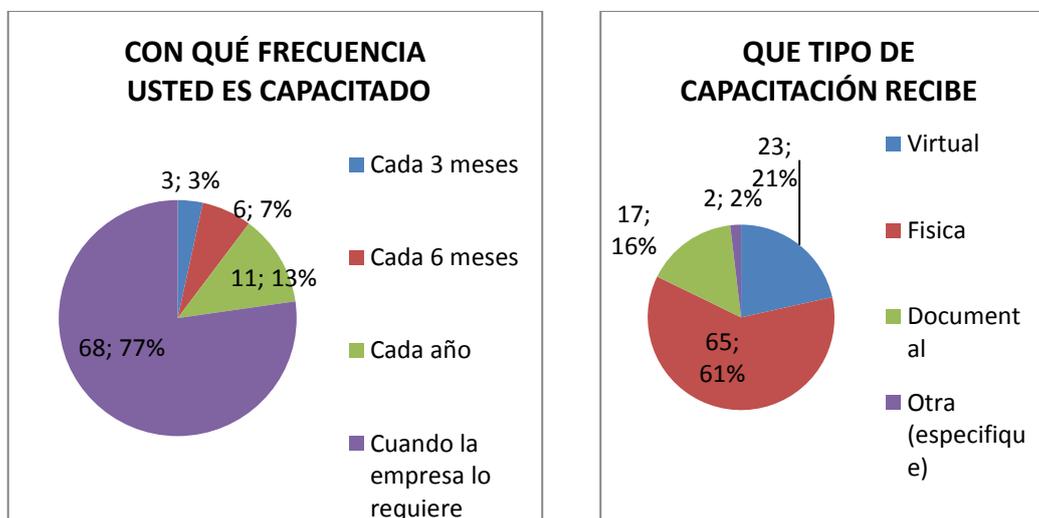
A dicho taller asistió el personal de todos; el cual fue dictado el 13 y 14 de agosto de 2013.

- MANEJO DE EXTINTORES Y MEDIDAS QUE SE DEBEN TOMAR EN CASO DE INCEDIOS

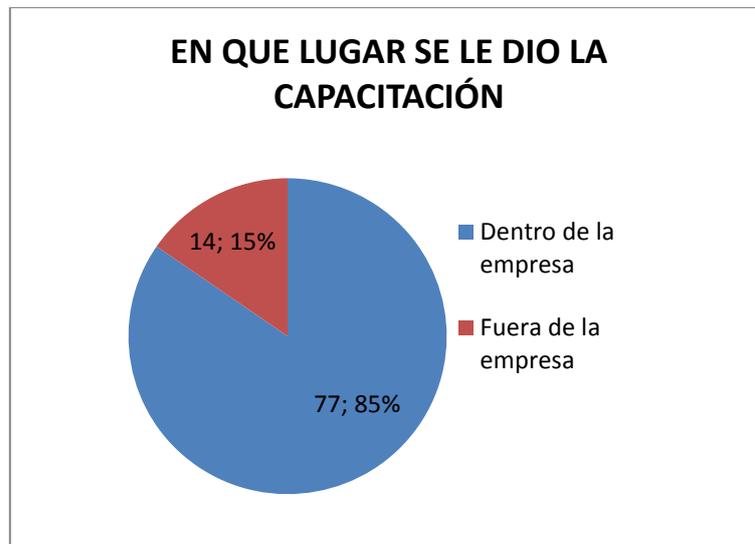
A este taller asistió todo el personal tanto de producción como del área administrativa, el mismo que fue dictado el 25 de enero.

- REFORMAS QUE SE DAN EN EL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES – IESS a este taller asistió la persona encargada de Talento Humano, el cual duro un día.

A pesar de que la empresa ha capacitado a sus empleados en algunos aspectos, no realiza un debido seguimiento que le permita conocer si la capacitación cumplió con su objetivo que es el de satisfacer las necesidades que se presentan en la misma.



En Heladerías “TUTTO FREDDO S.A” la capacitación fue a un 77% cuando la empresa lo requiera, a un 13% cada año, a un 7% se le capacita cada 6 meses, mientras que al 3% se le capacita cada 3 meses, dicha capacitación se ha brindado de diferentes formas, al 61% física, el 21% virtual, 16% documental, y al 2% es de otra manera como por ejemplo la entrega de material didáctico.



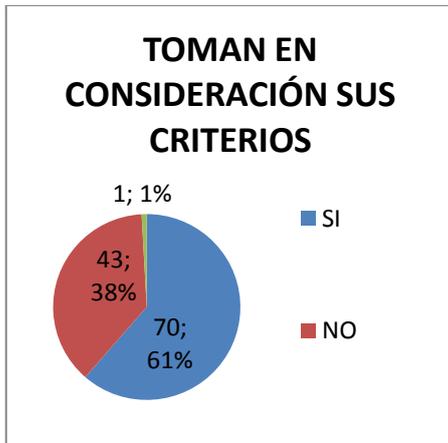
Del total de encuestados el 85% fue capacitado dentro de las instalaciones de Heladerías “TUTTO FREDDO S.A”; y el 15% recibió la capacitación fuera de la empresa, dicha capacitación se otorga porque el personal administrativo necesita asistir a una institución pública en la cual le dan a conocer los cambios que se dan tanto en el área contable como en área de administrativa.

2.4.5 PROCESOS PARA RETENER A LAS PERSONAS.

“...Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.”²⁰

En lo que se refiere a los procesos para retener a las personas en base a como se siente los empleados o como son considerados dentro de la empresa se identificó lo siguiente:

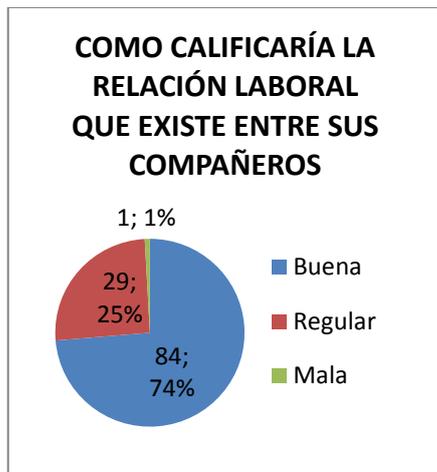
²⁰ ibidem



Del total de encuestados el 70% dan a conocer que la empresa si toma en consideración sus criterios, dentro de lo cual también se identificó que el 88% si se siente conforme con el ambiente laboral que existe en la empresa, el 10% no se siente conforme; mientras que el 2% no responden dicha pregunta.



De acuerdo al lugar de trabajo en el cual se desenvuelven los empleados, se identificó que el 84% de los mismos afirman que el lugar es el adecuado porque si cuenta con un espacio e iluminación necesarios, dentro de esto también se diagnosticó que el 83% dan a conocer que la empresa si cuenta con una debida seguridad contra accidentes, mientras que el 15% dicen lo contrario



En lo que se refiere a la relación que existe entre los empleados se encontró que el 84% califican a dicha relación como buena, el 25% como regular, el 1% como mala. Mientras que un 84% de los empleados dan a conocer que si existe trabajo en equipo, el 14% dicen lo contrario y el 2% no responden.



CAPITULO III

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La Gestión del Talento Humano por Competencia, produce un gran impacto en el personal de una organización, ya que es de gran importancia contar con empleados y trabajadores que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la misma.

A través de este enfoque, se puede percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, es por eso que se requiere de un manual de funciones que permita visualizar de mejor manera cuáles son las características, habilidades o conocimientos que debe poseer una persona para desarrollar sus actividades de manera eficiente, además esto se utilizará como una herramienta fundamental para la ejecución de los demás procesos de la gestión de talento humano.

En el diagnóstico se puede apreciar que la empresa no cuenta con un manual de funciones, por lo que aproveche la herramienta de la encuesta realizada en la presente tesis para definir los perfiles de puestos para cada uno de los cargos que existen en la misma, debido a que es indispensable contar con un manual de puestos y un inventario de competencias para implementar el modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, los cuales servirán de gran ayuda para que los diferentes procesos resulten coherentes entre sí. (Ver Anexo # 6)



		MANUAL DE FUNCIONES PARA HELADERIAS TUTTO FREDDO S.A
PERFIL DE PUESTO		
Cargo		
Experiencia Requerida		
Escolaridad Requerida		
Rango de Edades		
Sexo		
Condiciones Fisicas		
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO		
ATRIBUCIONES		

FUENTE: Diana Mora Fuela

3.1 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Tal como describe el párrafo anterior uno de los pasos fundamentales para implementar este sistema en una empresa; es la elaboración de un diccionario de competencias, el mismo que será fundamental para llevar a cabo los diferentes procesos de talento humano basados en competencias.

Es por eso que he visto conveniente elaborar un pequeño diccionario de competencias, el cual se determinó con la encuesta realizada a todo el personal de Heladerías TUTTO FREDDO S.A, dentro de la que se incorporó un cuadro con las competencias más utilizadas en el ámbito laboral con el propósito de identificar cuáles son las que poseen cada uno de los empleados, y el nivel de importancia que tienen estas en el desarrollo o



ejecución de las actividades a ellos asignadas; las mismas que fueron tomadas del diccionario de Martha Alles.

En el siguiente cuadro se requirió que cada uno de los empleados indique con qué frecuencia son desarrolladas las competencias en su puesto de trabajo.

COMPETENCIAS	CONCEPTO	PONDERACION POR FRECUENCIA				
		SIEMPRE	FRECUENTE	LA MITAD DE TIEMPO	OCACIONAL	NO
		100%	75%	50%	25%	DESARROLLADA
Liderazgo	Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo					
Auto-control	Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones					
Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar.					
Trabajo en Equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.					
Compromiso	Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado					
Solución de Problemas	Es la eficacia y la agilidad para dar soluciones a problemas detectados					
Creatividad	Es la habilidad que deben poseer los trabajadores para presentar recursos, ideas, métodos novedosos y concretarlos en acciones.					
Atención al Público	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes					
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente					
Orientación al logro	Consiste en saber tomar decisiones de manera consciente y rápida					
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.					

Fuente: Diana Mora Fuela

Según Martha Alles, la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

A continuación se encuentra el diccionario de competencias que propongo para la empresa.

Atención al Público.- Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes.

Autocontrol.- Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones.



Calidad de trabajo.- Comprender la esencia de temas complejos relacionados con el trabajo para modificarlos en temas prácticos.

Compromiso.- Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado.

Creatividad.- Es la habilidad que deben poseer los trabajadores para presentar recursos, ideas, métodos novedosos y concretarlos en acciones.

Flexibilidad.- Disposición para adaptarse fácilmente.

Iniciativa.- Búsqueda de nuevas oportunidades y soluciones.

Innovación.- Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.

Integridad.- Obrar con honestidad y rectitud.

Liderazgo.- Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo.

Orientación al Logro.- Consiste en saber tomar decisiones de manera consciente y rápida.

Solución de Problemas.- Es la eficacia y la agilidad para dar soluciones a problemas detectados.

Trabajo en Equipo.- Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Tomando en consideración que las competencias son muy importantes para un correcto desarrollo de las actividades en un puesto de trabajo, creo conveniente que las competencias deben estar determinadas para cada uno de los cargos que existen en la heladería, motivo por el cual elabore un cuadro con las respectivas competencias que deben existir en los mismos; las cuales se detallan más adelante en el desarrollo de este capítulo.



3.2 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

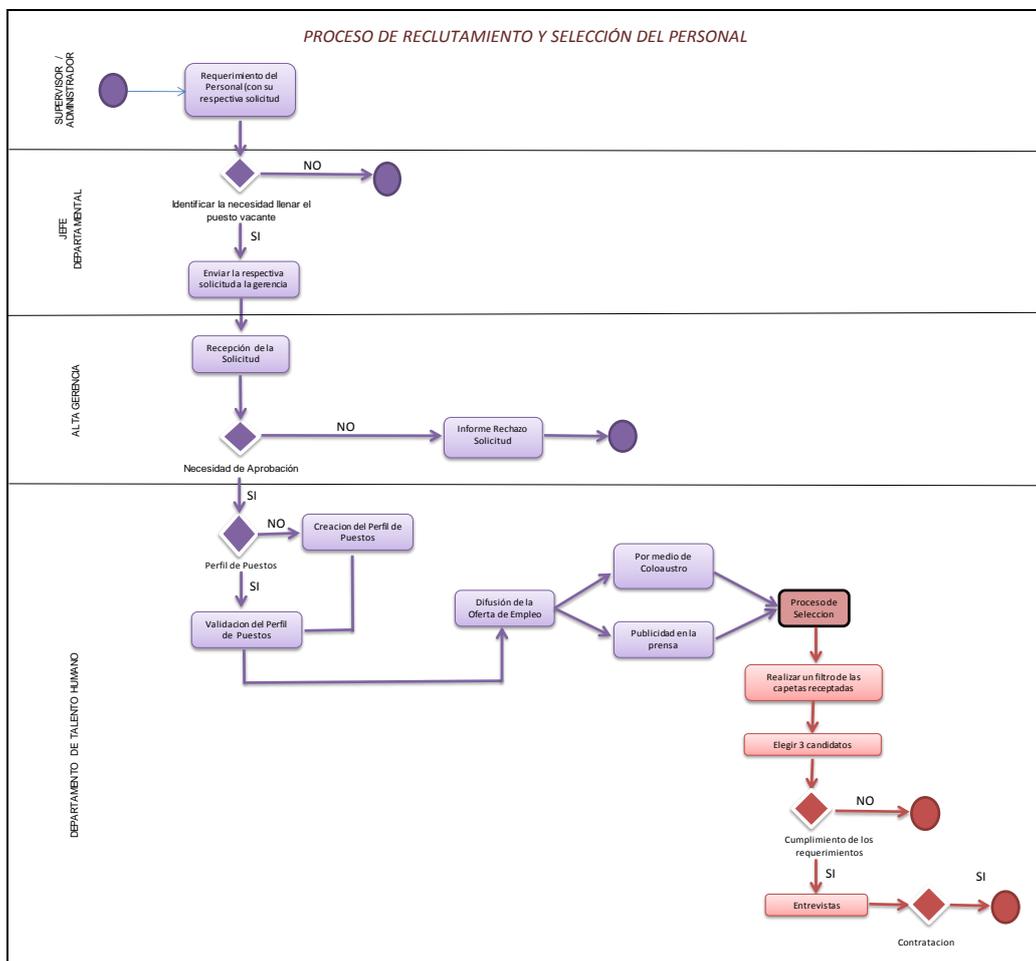
Para que exista en Heladerías TUTTO FREDDO S.A un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias de una manera adecuada, debe existir una planificación y desarrollo de personas; lo cual tiene como propósito velar por el mejoramiento continuo de la gestión del ciclo de vida laboral de los empleados.

3.2.1 Subsistema de Reclutamiento

Tal como consta en la descripción del diagnóstico del subsistema de reclutamiento se puede apreciar que no existe un proceso sistemático para contratar al personal, sin embargo suele usarse como fuente de reclutamiento a la empresa Coloastro para el personal administrativo-contable, y se utiliza publicaciones en la prensa y/o contrataciones directas para los locales propios; pero dichas actividades no son tampoco consideradas como una regla general, por ello considero importante diagramar una normalización de este proceso, el cual dé a conocer de una manera clara la secuencia que tendrán cada uno de los pasos existentes en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa.

El siguiente grafico representa el diagrama de flujo que propongo con el propósito de que exista un proceso adecuado de reclutamiento y selección, que le permita a la empresa contratar el personal más idóneo para el puesto, debido a que el mismo cumplirá con todos y cada uno de los requerimientos que necesita el puesto, así como sus respectivos conocimientos y habilidades a desempeñarse.

3.2.2 Diagrama de flujo para el proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Diana Mora Fuela

El proceso de reclutamiento y selección basado en competencias consta de los siguientes pasos:

1. Requerimiento del nuevo personal.
2. Creación o validación del perfil de puestos.
3. Difusión de la oferta de empleo.
4. Recepción de documentos.
5. Proceso de Selección.
6. Análisis de nuevos candidatos.
7. Contratación.



1. REQUERIMIENTO DEL NUEVO PERSONAL.

Una vez que exista un vacante en Heladerías TUTTO FREDDO S.A, el departamento o el local que requiera cubrir el cargo deberá hacerle llegar a la persona responsable del proceso de selección de la empresa un memorándum especificando por lo menos los siguientes datos:

- Departamento / local
- Nombre del cargo
- Fecha estimada en la que se requiere asunción del cargo

Una vez que se dé la recepción de la solicitud, el encargado del proceso tomará contacto con el departamento solicitante para acordar detalles de la ejecución del proceso.

Posteriormente se pasará dicha solicitud a la gerencia para evaluarla y decidir si se acepta o no el requerimiento del personal.

2. CREACIÓN O VALIDACIÓN DEL PERFIL DE PUESTOS.

En el caso de que la empresa cuente con el perfil de cargos, esté deberá ser revisado en su validez para las funciones o competencias requeridas actualmente. Pero si no cuenta con el perfil elaborado del cargo vacante esté deberá ser construido.

Como en Heladerías TUTTO FREDDO S.A no existe un perfil de puestos para todas las áreas con las que cuenta la empresa, he visto conveniente elaborar los perfiles para los puestos (administrativos, contables, y los respectivos puestos para los locales propios); los cuales se tomarán en cuenta para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal, así como también para la ejecución de los demás subsistemas de Gestión de Talento Humano (Ver Anexo # 6). El perfil de puestos se obtuvo mediante la información requerida en la parte superior de la encuesta realizada al personal, en la cual se identificó que existen 8 cargos en el área administrativa – contable, 5 en lo que se refiere a los locales propios,



mientras que en el área de producción existen 6 cargos; dando un total de 19 cargos existentes en la empresa. Entre otras de las preguntas que fueron de gran ayuda para la elaboración de los perfiles fueron aquellas que explicaban las actividades que han sido asignadas a los empleados.

Como se explicó anteriormente es de gran importancia que la empresa cuente con las competencias necesarias para cada uno de los puestos que existen dentro de la misma, para lo cual elabore los cuadros con las respectivas competencias. (Ver Anexo # 7).

3. DIFUSIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO.

Para difundir la oferta de empleo Heladerías TUTTO FREDDO S.A deberá considerar si la publicación de un aviso en un medio de comunicación será colectiva o a través de un proceso interno.

En el caso de que decida hacerlo por medio de un aviso interno deberá realizar un análisis del inventario de competencias que en ese momento posee la empresa; con el propósito de considerar como primera fuente de reclutamiento, el personal de la propia organización mediante ascensos o traslados de empleados, e ir llenando los puestos vacantes del nivel inferior; es decir, al existir un vacante, la empresa debe considerar la oferta de empleo para los empleados actuales. Para lo cual debe confeccionar el aviso del cargo vacante *interno* el mismo que debe contener como mínimo la siguiente información:

- Nombre del cargo
- Nivel de clasificación
- Departamento o unidad de trabajo
- Tipo de puesto (temporal o regular)
- Lista de los deberes y las responsabilidades
- Requisitos del puesto



- Educación
- Experiencias
- Idiomas
- Habilidades técnicas
- Habilidades especiales
- Antigüedad en la organización

Pero si la empresa opta por el aviso externo debe considerar que este tipo de publicación en medios de comunicación colectiva es una forma eficaz de reclutar a las personas aspirantes en ocupar dicho cargo; para lo cual se recomienda que el contenido del aviso sea el adecuado, debido a que el mismo determinará el éxito o fracaso de la oferta que se presenta; por lo tanto, es importante que contenga la siguiente información:

- Nombre de la empresa
- Logotipo de la empresa
- Nombre del cargo
- Nivel de preparación académica
- Años de experiencia
- Idiomas
- Forma de cómo se recibirán las ofertas
- Documentos que deben enviarse

Al momento que la empresa necesita contratar un empleado que ocupe algún cargo existente en los locales propios, recurre a la publicación en la prensa (Diario El Mercurio), la misma que ha tenido una gran acogida, motivo por el cual creo necesario que dentro de este tipo de reclutamiento la empresa debe dar a conocer o adjuntar los datos anteriormente detallados con el propósito de que la persona interesada conozca cuales son la exigencias del puesto. Sin embargo, si se requiere mayor difusión, se debería recurrir a otros medios afines como: revistas especializadas, enviar



avisos a las universidades, publicación en la red, publicación en las bolsas de trabajo; dentro de los cuales debe constar la misma información.

Pero cuando la empresa requiere contratar el personal para desempeñarse en el área administrativa-contable acuden a la empresa Coloastro, la cual realiza el reclutamiento de las personas que cumplen con los requerimientos del puesto, por lo que creo conveniente que aquí también se adjunte el perfil de puesto en el que existe la vacante, con el propósito de que la persona seleccionada esté apta para desenvolverse de mejor manera en el cargo

4. RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

Heladerías TUTTO FREDDO S.A debe contar con un lugar de recepción en el cual pueda clasificar y archivar los Curriculum Vitae (CV) de las todas las personas interesadas en ocupar dicho cargo; es decir el encargado del proceso de selección debe realizar un filtro grueso de los CV según las variables del perfil que se refieran a los requisitos para el cargo, bajo el criterio de si cumple o no con las exigencias mínimas de postulación, y sobre todo considerar o dar mayor prioridad a las personas que cumplan con los requerimientos o necesidades que se presentan en el perfil del cargo en el cual existe la vacante. Para dar por terminada esta etapa la persona encargada del proceso de selección debe elaborar un listado con las personas que pasarán a la siguiente etapa, y definir el procedimiento de selección.

3.2.3. Subsistema de Selección

Según el Autor Idalberto Chiavenato el proceso de selección es “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.”



La empresa cuando selecciona el personal lo hace de una manera muy general; es por eso que propongo un proceso de selección que consta de los siguientes pasos:

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Pruebas de idoneidad
3. Entrevista de selección
4. Verificación de datos y referencias
5. Examen médico
6. Entrevista con el supervisor
7. Descripción realista del puesto
8. Decisión de contratar

1. Recepción preliminar de solicitudes

La empresa debe receptor el Currilum Vitae (CV) de todas las personas interesadas en ocupar el puesto, debido a que es un documento promocional que muestra la trayectoria laboral de una persona. A continuación adjunto un formato que veo conveniente que la empresa ocupe al momento de ejecutar este pasó; con el propósito de que la selección se lleve de una forma homogénea con todos los candidatos.



 CURRICULUM VITAE	
Encabezado	
Nombres y Apellidos	
Dirección	
Teléfono	
Email	
Datos Personales	
Lugar y Fecha de Nacimiento	
Estado Civil	
Título Profesional	
Formación Académica	
Estudios de Nivel superior	
Otros niveles de educación	
Experiencia Profesional	
Trabajos anteriores / Tiempo laborado	
Cursos realizados	
Ayudantías realizadas	
Prácticas realizadas	
Otras Actividades	
Idiomas	
Conocimientos Computacionales	
Hobbies	
Deportes	

Fuente: Diana Mora Fuela

2. Pruebas de idoneidad

Dentro de este punto la empresa debería contactarse con personas expertas en el tema para que puedan analizar cuáles de las siguientes pruebas son las que más se acoplan según el puesto en el cual exista la vacante, con el propósito de que el proceso de selección tenga éxito. Entre las pruebas que deberían analizar se encuentran las siguientes:

- Pruebas de conocimiento o de capacidad
- Pruebas de desempeño en el puesto de trabajo
- Test psicométricos
- Test de personalidad
- Test de simulación y pruebas de grupo



Pruebas de conocimiento o de capacidad

Tratan de medir el grado de los conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, logística, finanzas, redacción, inglés etc.

Pruebas de desempeño en el puesto de trabajo

Cuando se trata de puestos técnicos o especializados la empresa debe optar por solicitar al candidato la demostración de sus competencias.

Test psicométricos

Son herramientas objetivas y estandarizadas para medir el comportamiento referente a aptitudes de la persona. La inteligencia de las personas está vinculada a los siguientes factores: aptitud verbal, aptitud matemática, aptitud espacial, fluidez verbal, memoria asociativa, aptitud perceptiva, razonamiento.

Test de personalidad

Son herramientas objetivas y estandarizadas para medir aspectos básicos de personalidad y facilitar la predicción de actitudes futuras del candidato.

Test de simulación y pruebas de grupo

Su objetivo es conocer el comportamiento del candidato en relación a la tarea y al grupo, mediante la realización de acciones, como pueden ser la resolución de casos prácticos, dramatizaciones, juego de roles.



3. Entrevista de selección

La entrevista al personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no del candidato al empleo. Dicha entrevista debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Dentro de este proceso creo conveniente que se realice una entrevista por parte de la persona encargada de talento humano, y otra entrevista por parte de la persona que esté a cargo del departamento en el cual existe la vacante; o de ser posible una sola entrevista en la cual estén presentes las dos partes interesadas en verificar que el candidato a ocupar el puesto cumplan con el perfil del puesto.

El entrevistador debe tener en cuenta que sus objetivos son:

- ✓ Conocer al candidato.
- ✓ Probar sus actitudes personales.
- ✓ Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo.
- ✓ Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- ✓ Transmitir una imagen adecuada de la empresa, e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.

4. Verificación de datos y referencias

La empresa debe corroborar la veracidad de la información proporcionada en la solicitud de empleo y en la entrevista que tuvo con los candidatos que pretenden ocupar el puesto, así como también identificar como ha sido la relación laboral que el candidato ha tenido en los trabajos anteriores.



5. Examen medico

La empresa debe realizar un interrogatorio y una exploración física y minuciosa, además de los exámenes de laboratorio pertinentes, cuyos resultados deben ser totalmente confidenciales.

6. Entrevista con el supervisor

En esta fase se debe pronosticar una debida entrevista con el área directiva de la empresa dentro de la cual están el jefe del área involucrada, gerente general, gerente de recursos humanos.

7. Descripción realista del puesto

Aquí la empresa debe dar a conocer como está estructurado el puesto que requiere se ocupado, como por ejemplo detallar cuáles con las actividades, responsabilidades, que existen en el puesto; es decir se debe dar a conocer el respectivo perfil del puesto.

8. Decisión de contratar

Dentro de este paso se debe tomar en cuenta las siguientes características; que exista una debida adecuación con el perfil del puesto, cumplimiento de competencias, potencial del candidato, acuerdo con condiciones objetivas del puesto (forma de contratación, salario, beneficios, etc.)

El plan de inducción es considerado como el último paso dentro del proceso de selección debido a que es un mecanismo que nos permite recibir, introducir e integrar al nuevo integrante a la organización



3.3 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

El Autor Idalberto Chiavenato afirma que la capacitación “es un proceso continuo, que aunque al nuevo personal se le da la inducción de forma adecuada, también es necesario entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto; al igual que los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Es posible que los empleados actuales no posean las habilidades o que tengan hábitos incorrectos que requieran corregirse; por lo que siempre será necesario mantener un equilibrio entre las aptitudes y actitudes de los trabajadores y los requerimientos del puesto.”

3.3.1 PROCESO PARA EL SUBSISTEMA DE CAPACITACION

Como dentro de Heladerías TUTTO FREDDO S.A no se ha diseñado un proceso de capacitación, propongo a continuación un plan de capacitación para que la empresa pueda desarrollar al máximo el potencial de la gente que labora en la misma, y de esta manera lograr los objetivos planteados, dentro de este subsistema se debe tomar en cuenta el manual de funciones diseñado debido a que es una herramienta fundamental dentro del proceso porque le permite identificar con mayor facilidad los conocimientos o experiencias que requiere los puestos, es decir se debe identificar las brechas que existen entre los perfiles diseñados y las competencias con las que cuenta la empresa actualmente. De esta manera se obtendrá de una forma más clara los temas o aspectos en los cuales se requiere capacitar a los empleados.



El plan de capacitación consta de los siguientes pasos:

1. Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación
2. Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación
3. Definición de los objetivos
4. Elaboración del programa
5. Ejecución del plan de capacitación
6. Evaluación de los resultados ²¹

1. Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación

Ésta etapa es de gran importancia para que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación se debe efectuar los siguientes análisis:

1. Análisis en toda la organización: Es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación, en el cual se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
2. Análisis de tareas y procesos: Identificar la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
3. Análisis de la persona: Deben hacerse las siguientes preguntas: ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Las mismas que le servirán para comparar el desempeño del empleado con los estándares establecidos.

²¹ (Chiavenato, 2007, p. 390):



2. Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación

Dentro de este punto se tienen que clasificar y ordenar las necesidades de capacitación que se presentan en la empresa con el propósito de elegir cuáles son las más urgentes, o más importantes, las que requieren atención inmediata y aquellas que se pueden programar a largo plazo.

3. Definición de los objetivos

Para que la empresa defina correctamente los objetivos debe tomar en cuenta que el desarrollo de los planes y programas de capacitación deberán estar enfocados a:

- ✓ Los objetivos generales de la capacitación
- ✓ Quién necesita ser capacitado
- ✓ Los resultados del aprendizaje

4. Elaboración del programa

La alta dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación, puesto que comprende los componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y cuenta con la colaboración total de las áreas a la que se diseña un programa, motivo por el cual es recomendable su intervención.

Las actividades que deben considerar son:

- 1) Definir y establecer el objetivo general del curso
- 2) Realizar un plan general del curso.
- 3) Detallar los objetivos específicos para cada sesión.
- 4) Identificar la metodología o técnicas didácticas a utilizar.
- 5) Dar a conocer las unidades, temas y subtemas que comprenderá el curso.
- 6) Determinar los requerimientos de recursos.



5. Ejecución del plan de capacitación

Luego de diseñar y elaborar el programa de capacitación la empresa debe llevar a la práctica la ejecución es decir, ha llegado el momento en el que el instructor, utilice la metodología adecuada y se ayude con los auxiliares didácticos, para impartir los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas acordadas.

6. Evaluación de los resultados

Para que la empresa identifique que los objetivos planteados se alcanzaron en su totalidad es recomendable que realice una evaluación que le permita medir los resultados del programa de capacitación; la misma que debe informar sobre lo siguiente:

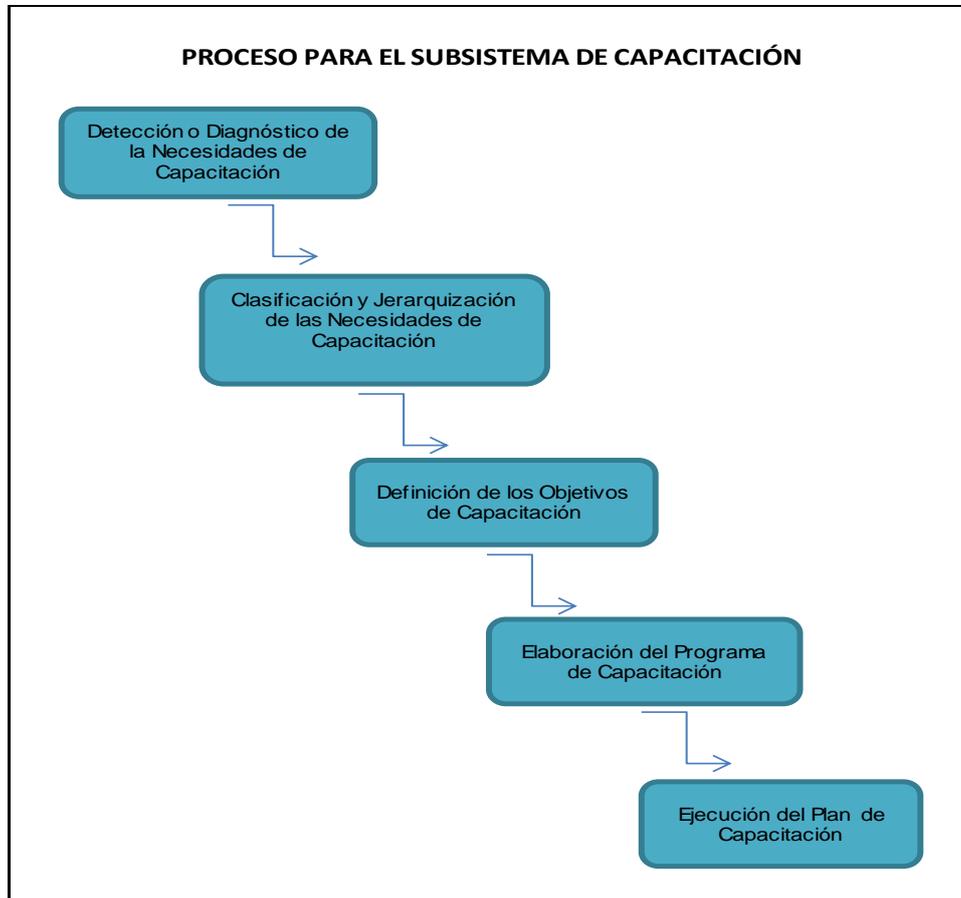
- La actitud tanto del grupo como del participante.
- Los conocimientos adquiridos.
- Los comportamientos que cambiaron (la conducta).
- Los resultados obtenidos después del curso.

La evaluación a los empleados sobre la capacitación que han recibido se puede hacer en tres etapas:

- 1) Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos que poseen los participantes, en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
- 2) Durante el curso, para conocer los avances que tienen los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
- 3) Al final del curso, para medir el cumplimiento de los objetivos.



A continuación se muestra de forma gráfica el proceso para el subsistema de capacitación propuesto para Heladerías TUTTO FREDDO S.A



FUENTE: Diana Mora Fuela

3.4 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para el Autor I. Chiavenato la evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad sea formal o informalmente en las organizaciones; es decir es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa.

Mediante la encuesta efectuada se identificó que la empresa evalúa de una forma superficial, porque cada supervisor o encargado del departamento analiza a simple vista el comportamiento que tienen cada uno de sus



subordinados; motivo por el cual propongo un proceso de evaluación de desempeño que la empresa debería tomar en cuenta para realizar la respectiva evaluación a sus empleados, con el objetivo de identificar cuál es el grado de eficacia con el que los empleados llevan a cabo las actividades en sus puestos de trabajo, así como el cumplimiento de los objetivos.

Entre uno de los factores más importantes que debe existir en este proceso es el respaldo y apoyo de las altas autoridades de la empresa, así como también la comprensión profunda de la función de evaluación por parte de los superiores como de los subalternos, debido a que esto sería lo ideal para obtener un funcionamiento adecuado y lograr el objetivo.

El proceso de evaluación consta de los siguientes pasos:

1. Establecer los objetivos del Proceso de Evaluación de Desempeño.
2. Selección del Método de Evaluación y preparación del procedimiento.
3. Fijación de la periodicidad de la Evaluación.
4. Comunicación y puesta en marcha del Plan.
5. Recepción del Formulario de Evaluación.
6. Entrevista de Evaluación.
7. Informe final de la Evaluación.²²

1. Establecer los objetivos del Proceso de Evaluación de Desempeño.

Aquí la empresa debe plantear de una forma clara y específica los objetivos que desea alcanzar al momento de incorporar un Proceso de Evaluación de Desempeño (PED), con la finalidad de que el mismo tenga éxito para lo cual se requiere que tanto los jefes como los subordinados conozcan hacia donde enfocarse.

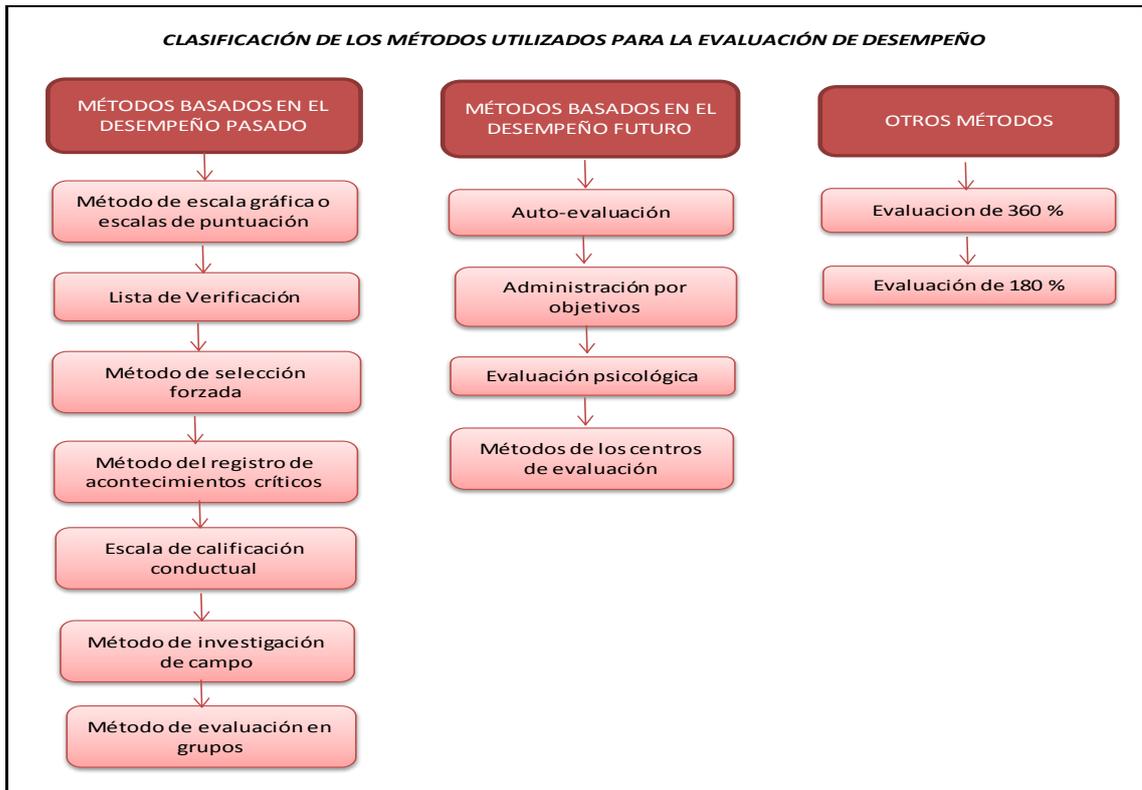
²² Asociación de Buenos Empleadores



2. Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.

La empresa debe seleccionar de entre los métodos de evaluación existentes el que más le convenga aplicar dentro de la empresa y confeccionar sus respectivos formularios, para lo que deberá tomar en cuenta sus condiciones, facilidades y necesidades. Se recomienda iniciar el programa con un método poco complicado, para posteriormente recurrir a los ajustes o modificaciones que se den según las circunstancias; y de esta manera mejorar y hacer más completa la revisión.

En el siguiente cuadro doy a conocer los diferentes métodos de evaluación que existen, pero se debe tomar en cuenta que el método más utilizado para evaluar a los empleados en base a sus competencias es el Método de Evaluación de 360º grados, puesto que este pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.



Fuente: Diana Mora Fuela

Como en Heladerías TUTTO FREDDO S.A. no se realiza la evaluación de desempeño en base a un formato específico, vi la necesidad de adjuntar un formato guía para evaluar a los empleados con el propósito de que este subsistema se lo desarrolle de una manera adecuada el mismo que será de gran ayuda para que todos los empleados sean evaluados bajo un mismo criterio.

Dentro de este cuadro se encuentran las áreas de desempeño que generalmente desarrollan los empleados, pero cabe recalcar que puede darse cualquier modificación, con el propósito de que la evaluación sea la más adecuada para cada uno de los cargos existentes en la empresa; es decir se puede añadir cualquier otra área que necesite ser evaluada.



 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
NOMBRE					
CARGO					
DEPARTAMENTO					
ÁREAS DE DESEMPEÑO	NIVELES				
	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir					
Adaptarse al cambio					
Acepta las responsabilidades					
Experiencia					
Actitud					
Atención a los Reglamentos					
Cooperación					
Atención al Cliente					
Creatividad					
Soporta estrés y presión					
Trabajo en Equipo					
Calidad del Trabajo					
Liderazgo					
Planeación y Organización					
Innovación					

FUENTE: Diana Mora Fuela

3. Fijación de la periodicidad de la evaluación.

La empresa deberá fijar el periodo correcto para la evaluación de desempeño con el propósito de que el proceso no pierda efectividad ni tampoco se pierda el interés por parte de los trabajadores

4. Comunicación y puesta en marcha del plan

Después de que la empresa haya terminado los preparativos y los procedimientos de evaluación, deben hacer las comunicaciones necesarias sean estas orales o escritas, tomando en cuenta lo más apropiado para el número de personas que existen en la misma. Después de proporcionar la comunicación, se procede a poner en marcha el proceso de evaluación indicando la fecha para la entrega de los formularios tramitados así como las



fechas en las cuales se atenderán las consultas que tengan los empleados sobre la evaluación.

5. Recepción del formulario de evaluación

Los evaluadores deben presentar los formularios de evaluación a la persona encargada de talento humano, dentro de la fecha estipulada y guardando las medidas de seguridad y confidencialidad correspondientes.

6. Entrevista de evaluación

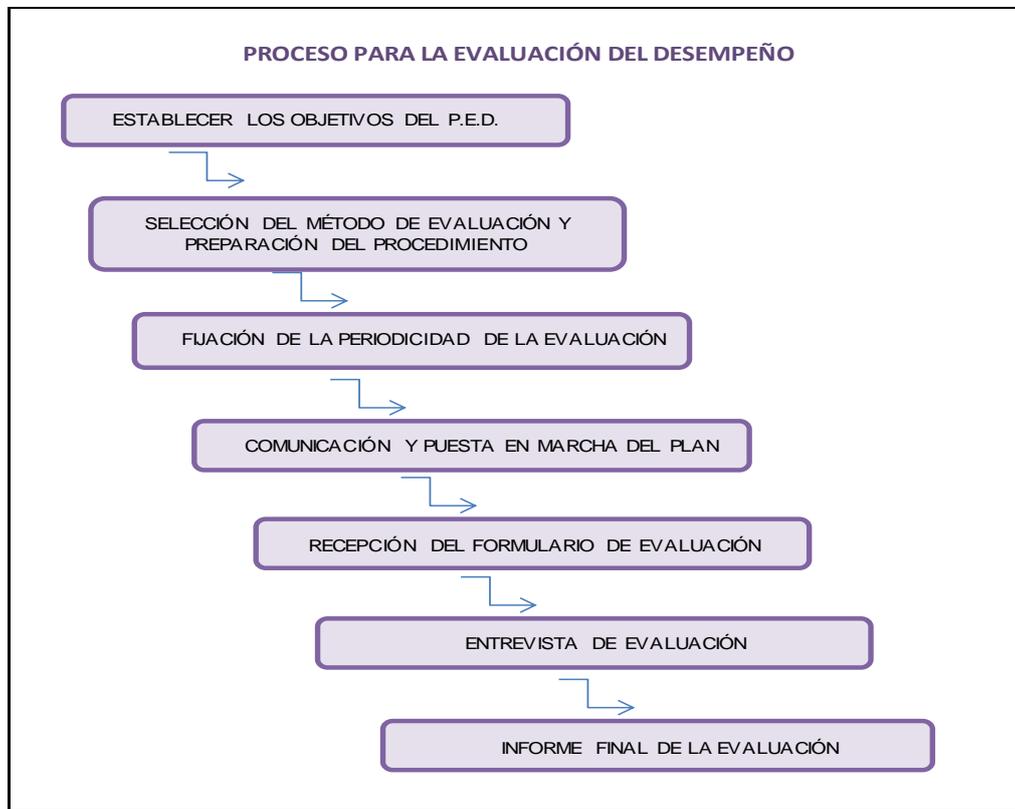
La entrevista de evaluación sirve para equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas de desempeño deficiente, lo cual se realiza con la finalidad de que el empleado obtenga un resultado de sus esfuerzos; y mejore las áreas en las que su rendimiento no es satisfactorio. Durante esa fase final, el evaluador puede brindar cualquier tipo de ayuda para que el empleado logre las metas fijadas.

7. Informe final de la evaluación.

Después de la entrevista, la persona encargada de Talento Humano no debe archivar los formularios de evaluación, sino más bien es necesario que examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación, que le permita elaborar un informe final, el mismo que debe contener los aspectos más importantes del proceso de evaluación.



A continuación se encuentra una descripción grafica que muestra los pasos para el proceso de evaluación de desempeño.



FUENTE: Diana Mora Fuela

3.5 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE REMUNERACIÓN

En Heladerías TUTTO FREDDO S.A se identificó que el subsistema de remuneración se lo maneja de diferente manera tanto para el área administrativa, contable y de producción, como en los locales propios, debido a que todos los empleados no reciben incentivos por el cumplimiento de objetivos.

Dentro de este subsistema es importante tomar en cuenta la *compensación o recompensa*, la cual significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la



gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

La compensación de personas abarca temas como:

- ✓ Remuneración
- ✓ Programas de incentivos
- ✓ Beneficios y servicios

Remuneración

Es crear un sistema de recompensas que sea equitativo para la organización y los trabajadores.

Programas de incentivos

Nos dice que es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro.

Beneficios y Servicios

Los beneficios sociales son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios incluyen variedad de comodidad y ventajas ofrecidas por la organización como asistencia medica-hospitalaria, seguro de vida, alimentación y transportes subsidiado, planes de pensión o jubilación, etc.

Mediante la encuesta se idéntico que Heladerías TUTTO FREDDO S.A si entrega este tipo de recompensas a sus empleados pero no de una manera homogénea, sino más bien se lo realiza de acuerdo al departamento o área, es por todo esto que creo conveniente que la empresa debe analizar las



actividades que se desarrollan en base a la remuneración y tomar en cuenta aquellas que han tenido éxito o gran aceptación por parte de los empleados para incorporarlas en las demás áreas o departamentos de la misma, con la finalidad de que se remunere o se incentive a todos los empleados por igual.

3.5.1 VALORACIÓN DE PUESTOS

Para ejecutar el subsistema de remuneración la empresa debe realizar un programa de valoración, el mismo que según la OIT, es un procedimiento de análisis y de valoración cuyo objetivo es determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones, y se utiliza como base para elaborar un sistema equilibrado de salarios. Contribuye a establecer una clasificación justa del conjunto de funciones desempeñadas, que pueden tomarse como base para la fijación de salarios. La evaluación es sólo, por consiguiente, uno de los puntos de partida para el establecimiento de una diferenciación relativa de las tarifas del salario base.

La valoración de puestos tiene los siguientes objetivos:

- Proporciona datos que determinan el valor relativo de los puestos.
- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía
- Permitir a la administración medir y controlar con precisión sus costos de personal.
- Sirve de base para las negociaciones y convenios colectivos.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- Sirve de ayuda en los procesos de selección, promoción, y capacitación del personal.
- Aclara funciones y responsabilidades.
- Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así, la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa



Como se explicó anteriormente la valoración de puesto será de gran ayuda para que la empresa establezca una política de remuneración con el objetivo de recompensar de una manera justa y equitativa a todo el personal tomando en cuenta las condiciones del puesto de trabajo. Es por esto que he elaborado un cuadro con la clasificación de los puestos, el mismo que está de acuerdo a las competencias, complejidad del puesto y la respectiva responsabilidad que existe en cada uno de los mismos.

CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS	
NIVELES	GRUPO OCUPACIONAL
NO PROFESIONAL	Auxiliar Contable
	Trabajador en General
	Chofer
	Mensajero
PROFESIONAL	Contador
	Jefe de Produccion
	jefe de Talento Humano
	Jefe de Franquicias
	Jefe de Compras
	Administrador
DIRECTIVO	Gerencia

Fuente: Diana Mora Fuela

Dentro de los factores que se analizó mediante la encuesta aplicada a todo el personal de la empresa se encuentran: Habilidad, Experiencia, Responsabilidad, Esfuerzo Físico, Esfuerzo Mental, Condiciones de Trabajo, en los cuales los empleados dieron a conocer el nivel de importancia que poseen cada uno de los factores en sus puestos de trabajo, a los mismos que posteriormente se les dará la respectiva puntuación de acuerdo al nivel en el que se encuentren; puesto que la estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor.



NIVELES	PUNTUACIÓN
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

Fuente: Diana Mora Fuela

Es muy importante que la empresa al momento de realizar la valoración de puestos también tome en consideración el análisis, descripción, clasificación de los mismos; debido a que es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, así como también sirve de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando tanto al personal como a la empresa.

Es por eso que considero que la empresa debe implementar un proceso de remuneración, para lo cual debe considerar los siguientes objetivos planteados por el autor Idalberto Chiavenato.

- Atraer talentos a la organización y retenerlos.
- Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
- Aumentar la productividad y la calidad de trabajo.
- Controlar los costos laborales.
- Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
- Cumplir con las leyes laborales
- Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.

El proceso de remuneración consta de los siguientes pasos:

1. Recopilación de la información.
2. Registrar la información en el sistema (planilla).
3. Proceso de revisión y cálculo de remuneraciones.
4. Elaboración de planillas.



5. Entrega de planillas a contabilidad y confección de pagos (Transferencias bancarias, Confesión de cheques).

1. Recopilación de la información

En este paso la empresa debe recopilar, revisar y ordenar toda la información que modifica o afecta el cálculo de la remuneración del personal, en forma general o individual. La documentación a procesar es la siguiente:

- Por nombramiento asignado
- Por contratación
- Por ascensos
- Por renunciaciones
- Por permiso sin goce de remuneraciones
- Por pérdida de caja
- Por sanciones o multas
- Por descuentos
- Por horas extraordinarias

2. Registrar la información en el sistema (planilla)

Una vez que la persona encargada de realizar el cálculo de las remuneraciones cuente con toda la información necesaria para realizar dicha actividad, deberá registrar esta información en el sistema de remuneración que maneje la empresa sea este manual o virtual.

3. Proceso de revisión y cálculo de remuneraciones

Con todos los datos ingresados correctamente en el sistema y efectuado el cálculo de la remuneración, se procede a la emisión de la información para cumplir con el proceso de elaboración de planillas.

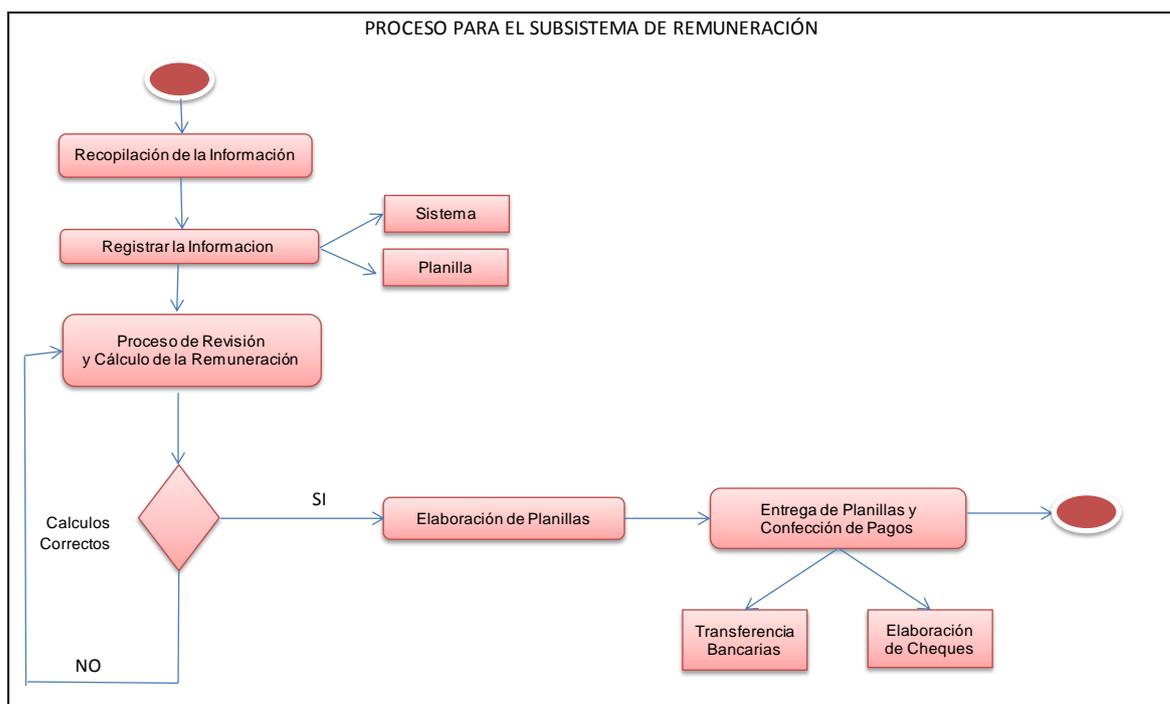
4. Elaboración de planillas

Una vez que ya se ha realizado el proceso anterior, la persona encargada deberá proceder a la elaboración de planillas las mismas que deben contener la respectiva descripción de todos descuentos que se han efectuado al empleado.

5. Entrega de planillas a contabilidad y confección de pagos (transferencias bancarias o confección de cheques).

Dentro de este punto se entrega las planillas a la persona responsable de la confesión de los respectivos pagos, la misma que debe revisar y cuadrar el pago, para después proceder al envío de líquidos al banco para el depósito en las respectivas cuentas corrientes de los empleados en el caso de que la empresa opte por esta forma de pago (depósito); caso contrario debe proceder a la elaboración de los respectivos cheques.

A continuación presento un diagrama que servirá de apoyo para que Heladerías TUTTO FREDDO S.A. lleve a cabo el proceso de remuneración....



FUENTE: Diana Mora Fuela



CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. La empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita difundir la Misión, Visión, Objetivos planteados con los cuales pueda unir las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brindar una dirección para cumplir con los objetivos empresariales.
2. En Heladerías Tutto Freddo S.A existe un buen ambiente laboral, así como también una infraestructura adecuada para llevar a cabo sus actividades.
3. Carece de un diccionario de competencias que le permita identificar cuáles son las habilidades, conocimientos, experiencias que deben poseer las personas para desenvolverse de una manera correcta en el puesto asignado, motivo por el cual no se desarrollan correctamente los subsistemas de Gestión de Talento Humano.
4. No existe un proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa que le permita atraer a los candidatos más calificados y capaces de ocupar el cargo dentro de la misma.
5. Carece de un proceso de capacitación que les permita a los empleados adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo.
6. No existe un proceso formal de evaluación de desempeño dentro de la empresa; porque los jefes o los supervisores de las diferentes áreas de la empresa, evalúan a simple vista el cumplimiento de las actividades de sus subordinados; es decir este proceso es desarrollado de manera superficial.



7. El subsistema de remuneración no cuenta con procedimientos que visualicen la equitatividad empresarial, esto se debe a que son remunerados en base a la tabla sectorial, sin complementar las alzas salariales basadas en una valoración de puestos.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Realizar una planificación estratégica la cual debe ser participativa, socializada, difundida con todos los empleados de la Empresa; para que de esta manera el personal sepa hacia donde deben estar orientadas las tareas a realizar. Entre una de las cosas que podrían hacer es ubicar carteles en lugares estratégicos, y/o entregar un tríptico que contengan la información principal de la empresa.
2. A pesar que el ambiente laboral es adecuado, propongo que la empresa tome en consideración las actividades que han tenido éxito y se sigan realizando con el propósito de que siempre exista compañerismo entre los empleados.
3. Tomar en cuenta el diccionario de competencias propuesto y realizar el respectivo análisis de puestos, lo cual les permita llevar a cabo los procesos de gestión de talento humano basado en competencias de una forma eficiente.
4. Heladerías TUTTO FREDDO S.A debería tomar en cuenta el proceso de reclutamiento y selección que propongo, así como los respectivos perfiles de puestos, para que de esta manera se pueda contratar al personal que se encuentre con todas las cualidades, habilidades, conocimientos, competencias necesarias para tener un correcto desarrollo en el puesto de trabajo.



5. Efectuar un proceso de diagnóstico de capacitación dentro de la empresa, para lo cual podría tomar en consideración el modelo de elaboración para efectuar un plan de capacitación propuesto en la presente tesis; es decir la empresa debe brindar capacitación a sus empleados en las áreas que ellos realmente necesitan, de tal manera que tanto los talentos que existen en la misma, así como los nuevos puedan desarrollar de una manera eficiente sus habilidades; y de ser necesario mejorar alguna de ellas.
6. Implementar un proceso de evaluación de desempeño dentro de la heladería, para lo cual debe tomar en cuenta los diferentes métodos y elegir el que más adecuado; el mismo que les permitirá evaluar el desempeño de los empleados.
7. La Empresa debería realizar el análisis, clasificación y valoración de los, lo cual le permita recompensar a sus empleados de una manera equitativa.



BIBLIOGRAFÍA

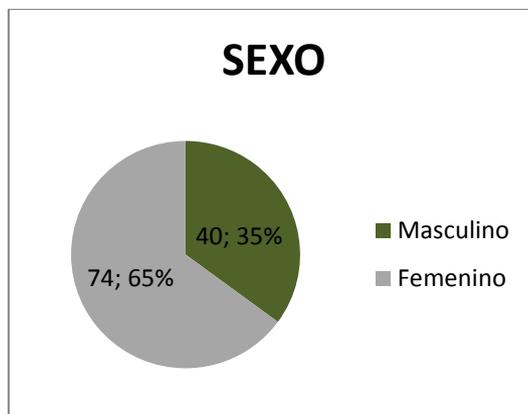
- ❖ ALLES, Martha, 2008, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 2° Edic., Edit. Granica, Buenos Aires.
- ❖ ALLES, Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 3° Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.
- ❖ Alles, Martha, 2008, Selección por Competencias, 1° Edición, Edit. Granica, Buenos Aires
- ❖ Chiavenato, 2004, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá,
- ❖ Chiavenato, Idalberto (1998), Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá Colombia.
- ❖ Chiavenato, Idalberto (2002), Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.
- ❖ Kast, Fremont; Rosenzweig, James (1985). Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill. Mexico D.F.
- ❖ www.minsa.gob.pe/./Manual%20de%20Procedimiento%20de%20Recl.
- ❖ Asociación de buenos empleadores.
- ❖ http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_D ESEMPENO.pdf
- ❖ Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, Editorial Granica, 2ª edición.
- ❖ Chiavenato, Idalberto, *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*,



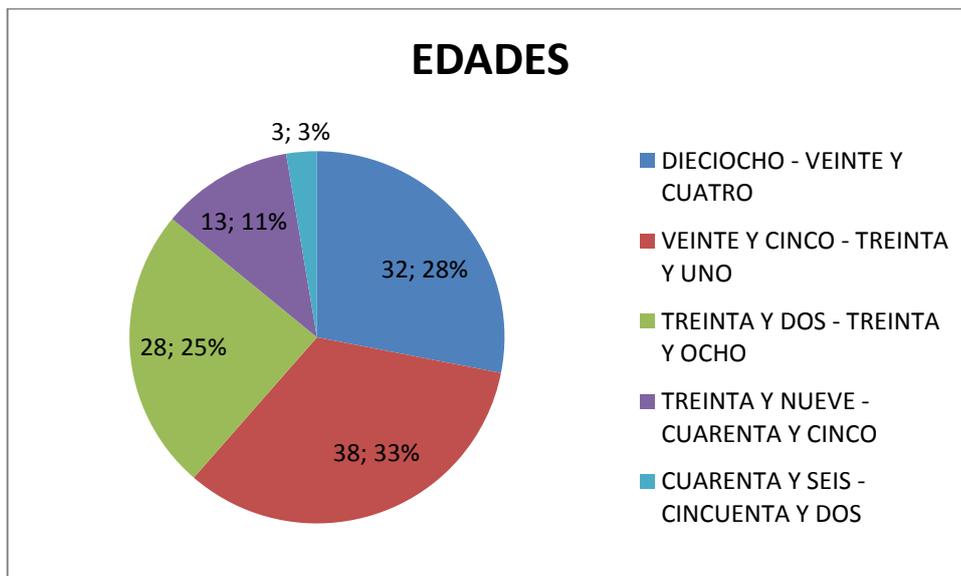
ANEXOS

La siguiente información es la que se determinó mediante la aplicación de una encuesta a todo el personal que labora en Heladerías TUTTO FREDDO S.A, con el objetivo de conocer la manera en la cual se lleva a cabo los subsistemas de la gestión de talento humano, así como también la manera en la cual la empresa trata a sus colaboradores y el ambiente en el cual ellos llevan a cabo sus actividades laborales.

Anexo # 1



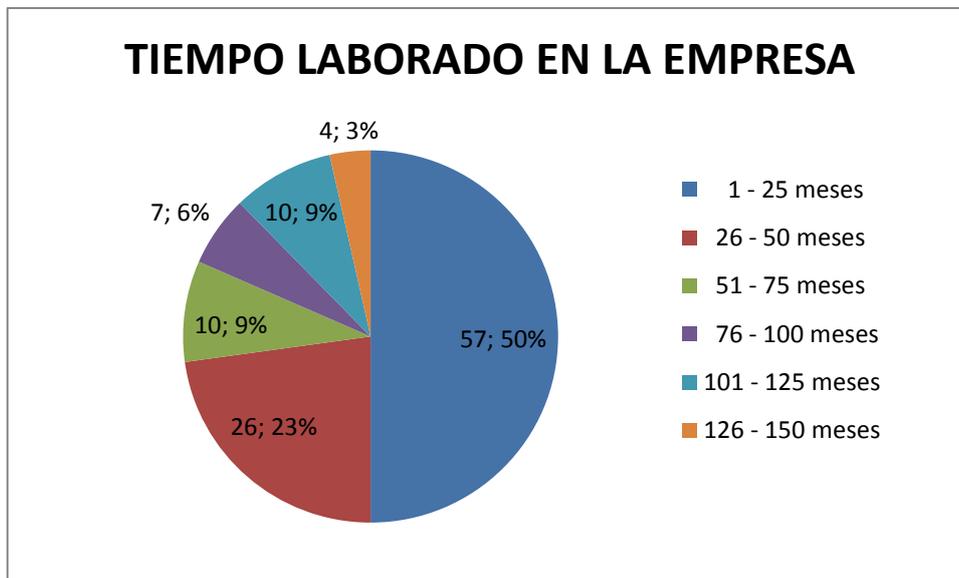
Del total de empleados que laboran en la empresa el 65% pertenecen al sexo femenino, mientras que el 35% son de sexo masculino.





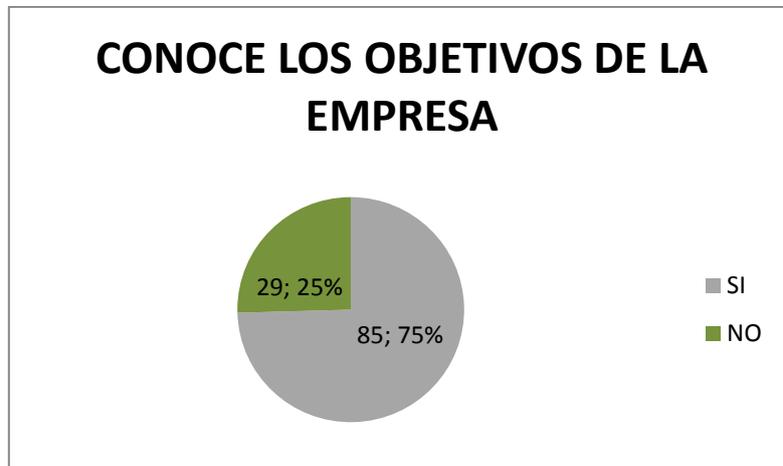
De acuerdo a las edades que poseen los empleados de la empresa se encuentra la siguiente distribución porcentual; el 33% tiene una edad comprendida entre los (25-32 años), el 28% pertenecen a la edad de (18-24 años), el 25% pertenece a la edad de (32-38 años), el 11% pertenece a la edad de (39-45 años), mientras que el 3% restante pertenece a la edad (46-52 años).

Anexo # 2



En el presente gráfico se encuentran los datos de forma mensual debido a que existen personas que han ingresado recientemente a laborar en la empresa. De acuerdo al tiempo que los empleados laboran en la empresa se identificó que el 50% de los mismos laboran aproximadamente 2 años; mientras que el 3,51% de los mismos laboran aproximadamente de 10 a 12 años en la empresa.

Anexo # 3



En Heladerías “TUTTO FREDDO S.A” el 75% de los empleados encuestados conocen los objetivos de la empresa, mientras que el 25% de los mismos desconocen los objetivos que maneja la empresa, lo cual se verá reflejado en los resultados o comportamientos que tengan los empleados en el desarrollo o cumplimiento de sus tareas.



ANEXO # 4

A continuación se dará a conocer cuáles son las actividades asignadas y no asignadas que desarrollan cada una de las personas en su puesto de trabajo, así como también quien fue la persona que les dio a conocer sus tareas; dicha información se obtuvo mediante la encuesta realizada al personal.

ACTIVIDADES ASIGNADAS PARA CADA CARGO

DESPACHADOR

- ✓ Despachar
- ✓ Polifuncional
- ✓ Atención al Público
- ✓ Responsabilidad en el trabajo
- ✓ Cumplir con todas las actividades asignadas
- ✓ Preparación de productos
- ✓ Limpieza
- ✓ Mantenimiento en general del local
- ✓ Cocina
- ✓ Vajilla
- ✓ Mesero
- ✓ Ayudar a los compañeros

COCINERO

- ✓ Cocina
- ✓ Vajilla
- ✓ Limpieza
- ✓ Cumplir con las actividades asignadas

MESERO

- ✓ Atender en las mesas
- ✓ Caja-Despacho
- ✓ Atención al público



ENCARGADO

- ✓ Despachar
- ✓ Atención al público
- ✓ Cajera
- ✓ Depósitos
- ✓ Limpieza del local
- ✓ Chequeo del personal
- ✓ Revisar pedidos
- ✓ Verificar que todo este correcto dentro del local
- ✓ Mesero

ADMINISTRADOR

- ✓ Aprender las reglas y actividades de la empresa
- ✓ Control de Inventarios
- ✓ Responsable del desempeño del personal

POLIFUNCIONAL

- ✓ Cajera
- ✓ Despachador
- ✓ Limpieza
- ✓ Mesero

LIMPIEZA

- ✓ Limpiar el local
- ✓ Limpiar las oficinas
- ✓ Limpiar el área de producción

AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Registros de caja chica
- ✓ Contabilización
- ✓ Depósitos
- ✓ Tarjetas de Crédito



- ✓ Notas de venta
- ✓ Archivos
- ✓ Venta en los locales
- ✓ Ingresos de caja
- ✓ Cuadre de cuentas contables
- ✓ Ingresos de producción
- ✓ Diseño gráfico y publicitario
- ✓ Revisión de pago de impuestos
- ✓ Asistente de contabilidad
- ✓ Viajes provinciales
- ✓ Proveedores
- ✓ Inventario de los locales
- ✓ Control de inventarios de producción
- ✓ Atención telefónica a clientes
- ✓ Ingresos-egresos de producción

JEFE DE RRHH

- ✓ Manejo del Personal
- ✓ Roles de ingresa
- ✓ Salidas del IESS
- ✓ Contrato de liquidaciones

ASISTENTE DE RRHH

- ✓ Cuadros de revisión
- ✓ Manejo y archivo de documentos

BODEGUERO

- ✓ Mensajero
- ✓ Bodega
- ✓ Preparación de bases
- ✓ Pesar bases



CHOFER

- ✓ Entrega de mercadería
- ✓ Recepción de Documentos

TRABAJADOR EN GENERAL

- ✓ Elaboración de pulpas
- ✓ Pedidos
- ✓ Despachos
- ✓ Polifuncional en producción
- ✓ Elaboración de tortas y rellenos

PANADERO

- ✓ Desenvolvimiento en área de panadería
- ✓ Polifuncional en panadería

HELADERO

- ✓ Producción de Helado
- ✓ Limpieza
- ✓ Elaboración de granizados

JEFE DE HELADERIA

- ✓ Producción de Helados
- ✓ Preparación de bases laminadas

AYUDANTE DE PASTELERIA

- ✓ Polifuncional
- ✓ Elaboración de tortas y rellenos
- ✓ Batidos

SUPERVISOR DE PANADERIA Y PASTELERIA

- ✓ Cuadrar inventarios
- ✓ Supervisar procesos de manufactura



JEFE DE PLANTA

- ✓ Realizar hojas diarias de producción
- ✓ Ingresos de producción en el sistema
- ✓ Cuadre de inventarios mensuales
- ✓ Adquisición de materias primas

PIZZERIA

- ✓ Cocina
- ✓ Manejo de productos

SUPERVISOR DE BASES

- ✓ Despacho
- ✓ Controlar las bases

CONTADORA

- ✓ Contabilidad en General

CONTROL DE CALIDAD

- ✓ Ayudar a la certificación de calidad

JEFE DE COMPRAS

- ✓ Encargado de compras

JEFE DE FRANQUICIAS

- ✓ Manejo del departamento de franquicias

PASTELERIA

- ✓ Polifuncional

MENSAJERO

- ✓ Entrega de documentos



ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLA EN CADA PUESTO SIN SER ASIGNADAS

Dentro de esta información se identificó que en los siguientes cargos no se realiza ninguna otra actividad aparte de las asignadas:

- PIZZERIA
- SUPERVISOR DE BASES
- CONTROL DE CALIDAD
- ADMINISTRADOR
- CONTADORA
- JEFE DE RRHH
- ASITENTE DE RRHH
- MENSAJERO
- AYUDANTE DE PANADERIA
- PASTELERIA

DESPACHADOR

- ✓ Creatividad en la forma de atender al cliente
- ✓ Cuidar todos los materiales del local
- ✓ Cocina
- ✓ Caja
- ✓ Mesero
- ✓ Polifuncional
- ✓ Limpieza

COCINERO

- ✓ Polifuncional
- ✓ Ayudar a los compañeros
- ✓ Ayudar en los despachos
- ✓ Vajilla



MESERO

- ✓ Despacho
- ✓ Limpieza del local
- ✓ Ayudar a los compañeros

ENCARGADO

- ✓ Limpieza del local
- ✓ Verificar que todo esté bien en el local
- ✓ Polifuncional
- ✓ Depósitos
- ✓ Encargado del personal
- ✓ Control de inventarios

POLIFUNCIONAL

- ✓ Asignado a encargado de local
- ✓ Limpieza
- ✓ Revisión de maquinas
- ✓ Cocina
- ✓ Vajilla
- ✓ Cajero
- ✓ Mesero

LIMPIEZA

- ✓ Ayudar en la cocina
- ✓ Entrega de documentos a otro local
- ✓ Ayudante en despachos

AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Archivos
- ✓ Procesos de matriculación y exoneración de camiones
- ✓ Compras
- ✓ Revisión de documentos



JEFE DE COMPRAS

- ✓ Despachos
- ✓ Facturación
- ✓ Inventarios

JEFE DE FRANQUICIAS

- ✓ Manejo de publicidad y marketing

BODEGUERO

- ✓ Producción de pan

CHOFER

- ✓ Mantenimiento del vehículo
- ✓ Bodeguero

TRABAJADOR EN GENERAL

- ✓ Lavar la vajilla

PANADERO

- ✓ Empaque de mercadería

HELADERO

- ✓ Mantener organizada la planta
- ✓ Ayudante en general de producción
- ✓ Limpieza

JEFE DE HELADERIA

- ✓ Transporte del producto

AYUDANTE EN PANADERIA

- ✓ Ayudante en pastelería



SUPERVISOR EN PANADERIA Y PASTELERIA

- ✓ Revisar recetas

JEFE DE PLANTA

- ✓ Compra de materias primas de bodega

A QUIEN REPORTA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA

CAJERO DESPACHADOR

- ✓ Gerente
- ✓ Encargado del local
- ✓ Administrador

DESPACHADOR

- ✓ Encargado
- ✓ Administrador
- ✓ Supervisor

MESERO

- ✓ Administrador

COCINERO

- ✓ Administrador

ENCARGADO

- ✓ Supervisor
- ✓ Jefe inmediato
- ✓ Administrador General

ADMINISTRADOR

- ✓ Supervisor

JEFE DE RRHH

- ✓ Gerente General



ASISTENTE DE RRHH

- ✓ Encargado de RRHH

CONTADORA

- ✓ Gerente General

AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Contadora General
- ✓ Jefe de Producción
- ✓ Jefe de RRHH

JEFE DE FRANQUICIAS

- ✓ Gerente General

JEFE DE COMPRAS

- ✓ Contadora

HELADERO

- ✓ Jefe de Área

JEFE DE HELADERIA

- ✓ Jefe de Producción

CONTROL DE CALIDAD

- ✓ Jefe de Producción

TRABAJADOR EN GENERAL

- ✓ Jefe de Producción

SUPERVISOR DE BASES

- ✓ Jefe de Producción

BODEGUERO

- ✓ Jefe de Producción
- ✓ Personal de Administración



PIZZERIA

- ✓ Jefe de Producción

JEFE DE PLANTA

- ✓ Gerente General

LIMPIEZA

- ✓ Jefe de área
- ✓ Encargado de RRHH
- ✓ Administrador

SUPERVISOR DE PANADERIA Y PASTELERIA

- ✓ Contador

AYUDANTE DE PASTELERIA

- ✓ Jefe de Producción

PANADERIA

- ✓ Jefe de Producción

CHOFER

- ✓ Jefe de Producción

MENSAJERO

- ✓ Personal Administrador



Anexo # 5

1. Procedimiento

DESCRIPCION DE LOS PERFILES DE CARGO

2. Objetivo

Conocer claramente cuáles son las funciones que deben realizar cada uno de los empleados de la planta.

Evitar confusiones y equivocaciones en el desarrollo de las actividades.

Otorgar responsabilidades a cada individuo dependiendo de las necesidades de la empresa.

3. Alcance

Estas funciones se aplica únicamente al personal que labora en la planta de producción; las mismas serán modificadas únicamente por el gerente de la empresa.

4. Descripción

JEFE DE PRODUCCION

El jefe encargado de la producción será responsable de:

- Planificación de la producción
- Capacitación del personal
- Inventarios de producto
- Ingreso de producción diaria
- Requerimiento a bodega de perecibles
- Requerimiento a bodega de secos
- Compra de insumos y materiales
- Despacho de mercadería seca
- Control de horas de personal de producción
- Control de la limpieza del área de trabajo después de cada turno



- Revisión del personal (uniforme, accesorios, etc)
- Supervisión de los envíos de mercadería a provincias
- Cuadros del mes
- Revisión de notas de despacho de producto
- Inspección de la mercadería despachada en locales de la ciudad

***El jefe de producción está en obligación de realizar todas estas actividades tanto en el área de pastelería como en el área de heladería, de acuerdo como se le distribuya su jefe inmediato.

AREA DE PRODUCTOS PERECIBLES

Ayudante 1

La persona encargada del área de productos perecibles, será la responsable de

- Realizar todos los ingresos y egresos de materia prima en el sistema.
- Inventarios mensuales.
- Cuadros mensuales con el departamento de costos.
- Buscar los proveedores más serios, confiables y que se ajusten a los requerimientos establecidos por la empresa.
- Efectuar esporádicamente visitas a nuestros proveedores con el fin de observar el cumplimiento de nuestras exigencias.
- Realizar los despachos de materia prima ya sea para el área de heladería o pastelería, de acuerdo a lo establecido por el jefe de producción
- Controlar el flujo de los productos mediante una secuencia FIFO
- Elaboración y empaqueo de pulpas de fruta.
- Organización y limpieza del área de trabajo
- Buscar continuamente la eficiencia y eficacia en su área de trabajo.



Ayudante 2

Esta persona, tendrá que apoyar al encargado del área, cumpliendo las siguientes actividades:

- Recepción de materia prima: limpieza y desinfección.
- Limpieza de equipos y utensilios.
- Elaboración y empaçado de pulpas de fruta.
- Organización y Limpieza del área de trabajo.
- Despachos de la materia prima para el área de heladería o pastelería, según el jefe de producción lo requiera.
- Controlar el flujo de los productos mediante una secuencia FIFO
- Compra de materiales o insumos emergentes.

AREA DE HELADERIA

Heladero 1: Elaboración de bases y almacenamiento

- Cumplimiento a cabalidad de todos los procesos y procedimientos de uso de los equipos.
- Selección en la bodega conjuntamente con el jefe de producción, de las bases que requerirá para la producción del turno.
- Pesaje correcto de los insumos necesarios para la preparación de bases.
- Pasteurización de las bases (control de cumplimiento de temperaturas).
- Limpieza del área de trabajo, equipos de pasteurización y utensilios.
- Elaboración de soft.
- Despacho de los pedidos de soft de los locales en la ciudad.
- Apoyo a sus compañeros, con la elaboración de los helados.
- Embalado plástico de bachas, etiquetado y almacenamiento.
- Empacado en cartones, inscripción de datos y almacenamiento.
- Elaboración de coberturas o granizados, cuando el jefe de producción considere necesario
- Retiro de los productos de bodega y organización



- Participación en la carga de mercadería para los viajes provinciales
- Inventario mensual de producto e insumos

Heladero 2 y 3: Elaboración de helados

- Cumplimiento a cabalidad de todos los procesos y procedimientos de uso de los equipos.
- Selección en la bodega conjuntamente con el jefe de producción, de las bases que requerirá para la producción del turno.
- Pesaje correcto de los insumos necesarios para la preparación de helados: azúcar invertido, pastas de aroma italia, colorantes, saborizantes, pulpas de fruta.
- Responsable del batido de los helados.
- Veteado de helados: en tres capas.
- Empacado en cartones y bachas a una temperatura de -8°C .
- Elaboración de crocantino, chocolate doble, pasas maceradas.
- Limpieza del área de trabajo, equipos de pasteurización y utensilios.
- Elaboración de coberturas o granizados, cuando el jefe de producción considere necesario
- Retiro de los productos de bodega y organización.
- Participación en la carga de mercadería para los viajes provinciales
- Inventario mensual de producto e insumos

Heladero 4: Elaboración de granizados y coberturas

- Elaboración de granizados de fresa, mora, coco, limón, café y tamarindo.
- Elaboración de coberturas
- Limpieza del área de trabajo, equipos y utensilios
- Embalaje de los productos para los viajes provinciales
- Inventario
- Apoyo a los heladeros en el etiquetado y almacenaje de productos.
- Retiro de los productos de bodega y organización



LIMPIEZA

Ayudante N°1

- Limpieza de equipos y utensilios del área de pastelería
- Organización de estantes de productos
- Lavado de lavadores, paredes, pisos, cortinas
- Clasificación de los materiales (moldes, recipientes, etc.)
- Limpieza de canales y desagües
- Lavado de coches de pastelería
- Limpieza de cuarto de almacenaje de productos
- Organización del área de cafetería y bodega de insumos
- Limpieza de gavetas de transporte.
- Eliminación de la basura. Limpieza y desinfección de tachos y cuarto de almacenaje.
- Limpieza de baños del personal
- Organización del área externa de la planta

Ayudante N°2

- Limpieza de equipos y utensilios del área de heladería
- Lavado de térmicos de transporte de mercadería
- Organización de estantes de coberturas y aderezos
- Organización de bodega de bases y bodega de pastas de aroma Italia
- Limpieza de lavadores, paredes, pisos, cortinas.
- Organización del área de cafetería y bodega de insumos
- Limpieza de gavetas de transporte.
- Eliminación de la basura. Limpieza y desinfección de tachos y cuarto de almacenaje.
- Limpieza de canales y desagües.
- Limpieza de baños del personal
- Organización del área externa de la planta



BASES

Ayudante 1 y 2

- Recepción de materia prima seca en bodega de secos (azúcar, leche en polvo, dextrosa, maltodextrina, glucosa, etc).
- Organización de los productos de bodega, y despacho FIFO.
- Limpieza del área de trabajo
- Pesaje de las diferentes bases de helado
- Apoyo al gerente de la empresa en la elaboración de bases madre
- Despacho de las bases para la planta de producción y para los locales provinciales
- Participación en la carga de mercadería para los viajes provinciales.



Anexo # 6

A continuación se encuentran los perfiles de puestos que elabore para los cargos administrativos, contables y de los locales propios que tiene Heladerías Tutto Freddo S.A.

 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA-CONTABLE DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
Cargo	Contador
Experiencia Requerida	2 años
Escolaridad Requerida	Superior (Contador Público)
Rango de Edades	Indistinto
Sexo	Indistinto
Condiciones Físicas	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>El titular del puesto debe tener una sólida preparación y competencia profesional en la elaboración, interpretación y examen de la información financiera, que sirva de base para la toma de decisiones y para el cumplimiento de disposiciones legales, así como debe obtener aplicar y controlar recursos materiales en el ente económico.</p>	
ATRIBUCIONES	
Elaborar estados financieros para fines contables, fiscales y financieros	
Operar cualquier sistema de contabilidad, utilizando la computadora en el proceso contable-financiero	
Organizar y distribuir las actividades del auxiliar contable	
Supervisar al auxiliar de contabilidad en la realización de sus funciones.	
Fundamentar la toma de decisiones basados en el análisis de información financiera.	
Verificar los documentos contables.	
Verificación del cálculo de impuestos	
Verar por que la contabilidad se lleve de acuerdo a la legislación establecida.	



 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA-CONTABLE DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
Cargo	Auxiliar Contable
Experiencia Requerida	1 años
Escolaridad Requerida	Diploma de Bachillerato o equivalente (Cursos realizados en esta rama)
Rango de Edades	Indistinto
Sexo	Indistinto
Condiciones Físicas	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>El titular del puesto deberá llevar completamente y actualizar de manera precisa los registros de las cuentas y disposiciones financieras que le sean delegadas por el contador público, en donde la información financiera que maneja sea oportuna y fidedigna para la toma de decisiones de la empresa a su cargo.</p>	
ATRIBUCIONES	
<p>Calcular los diferentes hechos económicos de la empresa (compras, ventas, sueldos, pago de servicios, depreciaciones, etc) Calcular el monto de los impuestos a pagar. Elaborar declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibos de pago, etc Hacer el registro diario de compras, ventas, gastos, cuentas por cobrar y pagar de las diferentes empresas. Auxiliar a la contadora pública en otras actividades relacionadas con el area contable. Revisar que las facturas de los proveedores cumplan con los requisitos exigidos por la ley. Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada. Clasificar, guardar y resumir la información numérica y financiera para recopilar y llevar los registros financieros.</p>	

 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA-CONTABLE DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
Cargo	Jefe de Recursos Humanos
Experiencia Requerida	5 años
Escolaridad Requerida	Titulo profesional en el Area Administrativa
Rango de Edades	Indistinto
Sexo	Indistinto
Condiciones Físicas	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>Aportar estrategicamente al logro de objetivos generales de la empresa a traves de una eficiente y efectiva entrega de servicios propios de la administración de recursos humanos, potenciando el crecimiento de las personas y el desarrollo de los talentos de la empresa.</p>	
ATRIBUCIONES	
<p>Diseñar e implementar un plan de desarrollo de talentos para la empresa. Definir estudios de clima organizacional de acuerdo al plan estratégico. Implementar sistemas de reconocimiento social y estímulos al personal Generar las condiciones para el desarrollo de las personas que laboran en la empresa. Elaborar el manual de organización del departamento de recursos humanos que contenga la estructura interna y funciones. Gestionar el proceso de contratación y pago de remuneración de manera correcta y oportuna. Desarrollar los procesos de evaluación de desempeño. Construir a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación el Plan anual de Capacitación. Monitoriar y realizar gestiones para el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores de recursos humanos.</p>	



 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA- CONTABLE DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
Cargo	Asistente de Recursos Humanos
Experiencia Requerida	1 año
Escolaridad Requerida	Minimo Bachiller (estudiante universitario en carreras relacionadas con el cargo)
Rango de Edades	Indistinto
Sexo	Indistinto
Condiciones Físicas	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>Aportar a la Dirección de Recursos Humanos en la consecución de los objetivos institucionales a través de un constante compromiso y responsabilidad en la realización de todas las tareas asignadas.</p>	
ATRIBUCIONES	
<p>Redactar notas, memos, informes y todos los demás documentos propios del cargo. Clasificar, ordenar y archivar documentos referentes a los empleados. Preparar fojas de servicio y documentos relacionados a trámites referentes a jubilaciones ordinarias, Obligatorias. Control de asistencia, llegadas tardías ausencias, reposos. Mantener actualizada la base de datos de los empleados. Otras funciones inherentes al cargo.</p>	

 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA-CONTABLE DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
Cargo	Jefe de Franquicias
Experiencia Requerida	4 años
Escolaridad Requerida	Conocimiento en Ventas
Rango de Edades	Indistinto
Sexo	Indistinto
Condiciones Físicas	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>Ser en encargado de la comercialización del concepto de negocio en el mercado de emprendedores e inversores, y gestionar las referencias de candidatos interesados en el concepto de negocio para el que trabaja.</p>	
ATRIBUCIONES	
<p>Ser experto en los distintos modelos de financiamiento para compra y venta de franquicias Participar de la Filosofía y objetivos de la empresa. Contribuir a la definición del perfil de franquiciado. Gestionar presupuestos. Construir una red de contacto con el mercado de emprendedores e inversores. Generar y gestionar referencias de candidatos. Construir un equipo cohesionado de expansión Argumentar una convicción y ética las negociaciones con los candidatos.</p>	



 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA- CONTABLE DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
Cargo	Jefe de Compras
Experiencia Requerida	3 -5 años
Escolaridad Requerida	Título de las especialidades de Ingeniería Industrial, Economía, Administración.
Rango de Edades	Mayor a 25 años
Sexo	Indistinto
Condiciones Físicas	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>Responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones.</p>	
ATRIBUCIONES	
<p>Supervisar las compras a fin de garantizar la procura oportuna eficiente y correcta de los materiales. Supervisar el trabajo de la compradores en las diversas etapas. Revisar los sustentos de compra y aprobar la órdenes de compra. Analizar la estadística de compras y los proyectos futuros. Controlar la regulación de documentos con el departamento de Administración - Contable. Evaluar a los proveedores Coordinar con los usuarios los requerimiento del material que exijan su participación. Coordinar con los proveedores las órdenes de compra que exijan intervención en la supervisión en la mejora de tiempos de entrega, precio, calidad o servicio postventa.</p>	

 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA- CONTABLE DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
Cargo	Mensajero
Experiencia Requerida	2 años
Escolaridad Requerida	Título Bachiller
Rango de Edades	Indistinto
Sexo	Indistinto
Condiciones Físicas	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>Realizar los trámites necesarios para el buen funcionamiento de a las áreas Admisnistrativa, Contable, Producción, así como controlar el archivo general del área para optimizar tiempos de operación.</p>	
ATRIBUCIONES	
<p>Realizar depósitos en los diferentes bancos. Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados. Retirar cobros en la localización del cliente. Atender cualquier solicitud del área administrativa, producción, contable. Retiro de materiales en la localización del proveedor.</p>	



 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA- CONTABLE DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
<u>Cargo</u>	Chofer
<u>Experiencia Requerida</u>	3 años
<u>Escolaridad Requerida</u>	Título Bachiller (Obtención de la licencia de conducir)
<u>Rango de Edades</u>	Indistinto
<u>Sexo</u>	Masculino
<u>Condiciones Físicas</u>	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>Transladar los materiales o productos de la empresa, para facilitar el desarrollo adecuado de las actividades de la misma con la finalidad de prestar un buen servicio.</p>	
ATRIBUCIONES	
Ocupar el vehículo solo para actividades que tengan que ver con las necesidades de la empresa.	
Verificar las condiciones mecánicas del vehículo antes de salir.	
Realizar reparaciones menores del vehículo.	
Mantener limpio el vehículo.	
Llegar a tiempo a su destino.	
Cumplir con las rutas asignadas diariamente	
Velar por la seguridad y resguardo de los productos que transporta.	
Elaborar reportes periódicos de las tareas asignadas.	
Cumplir con las normas y procedimientos en seguridad integral establecidos por la empresa.	



 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LOS LOCALES PROPIOS DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
Cargo	Encargado del Local
Experiencia Requerida	3 años
Escolaridad Requerida	Título Bachiller (Conocimiento sobre el manejo del personal y los procedimientos que se desarrollan en el local.)
Rango de Edades	Mayores de 20 años
Sexo	Indistinto
Condiciones Físicas	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>Asegurar el buen desarrollo del trabajo en el área bajo su responsabilidad (cocina, local) respetando y haciendo respetar los procedimientos operacionales, de calidad, higiene y seguridad alimentaria, así como las buenas prácticas de gestión de recursos humanos, logrando de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	
ATRIBUCIONES	
Recibe, revisa y organiza los materiales y equipos adquiridos por la empresa.	
Colabora en la clasificación, codificación y rotulación de materiales y equipos que ingresan al local.	
Registra y lleva el control de los materiales y equipos que ingresan y egresan del local.	
Colabora en la realización de inventarios periódicos.	
Recibe, verifica y despacha las requisiciones de materiales y equipos de las unidades de la empresa.	
Elabora guías de despacho y órdenes de compra.	
Custodia la mercancía existente en el local.	
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, y los establecidos por la empresa.	
Mantiene en orden el local, reportado alguna anomalía.	
Elabora informes periódicos de la actividades realizadas.	
Realiza cualquier otra tarea que le sea asignada.	



 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LOS LOCALES PROPIOS DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
Cargo	Administrador del Local
Experiencia Requerida	1 año de experiencia en el puesto (2 años de experiencia en el manejo de materiales)
Escolaridad Requerida	Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial
Rango de Edades	Indistinto
Sexo	Indistinto
Condiciones Físicas	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>Adquirir y abastecer adecuada y oportunamente los productos y servicios necesarios para el desarrollo de la operación comercial, obteniendo siempre el mejor precio, calidad, servicio y condiciones de compra.</p>	
ATRIBUCIONES	
Supervisar que la recepción de los productos se realice a tiempo.	
Verificar que la documentación entregada al área de contabilidad este completa y a tiempo.	
Capacitar al personal.	
Cuidar y hacer cuidar los equipos del local.	
Manejar de manera confidencial la información que le sea confiada.	
Verificar que exista los materiales, ingredientes necesarios para comenzar su jornada diaria en el local.	
Tratar con respeto al personal que se encuentra a su mando.	
Fomentar un buen ambiente laboral entre las personas que trabajan en el local.	
Verificar que los empleados cumplan con el horario, reglamentos establecidos en cada local, así como el cumplimiento de los objetivos mensuales.	



 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LOS LOCALES PROPIOS DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
<u>Cargo</u>	Despachador
<u>Experiencia Requerida</u>	Conocimiento sobre atención al cliente
<u>Escolaridad Requerida</u>	Educación Secundaria
<u>Rango de Edades</u>	Indistinto
<u>Sexo</u>	Indistinto
<u>Condiciones Físicas</u>	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>Asegurar el buen desarrollo del turno asignado (apertura, medio, cierre) respetando y haciendo respetar los procedimientos operacionales, de calidad, higiene y seguridad alimentaria, así como las buenas prácticas de gestión de recursos humanos, logrando la satisfacción de los clientes tanto externos como internos y el logro de los resultados económicos esperados en la Heladería.</p>	
ATRIBUCIONES	
Despachar diariamente los diferentes tipos de alimentos que se ofrecen en la Heladería	
Mantener diariamente el abastecimiento de alimentos, aderezos, helados, vasos, copas y demás utensilios necesarios para la atención al cliente	
Arreglar los productos en refrigerados en el mostrador.	
Ordenar los cubiertos, vajillas, servilletas para atender bien al cliente.	
Elegir las cantidades adecuadas de ingredientes que se van a utilizar en cada uno de los productos	
Diariamente mantener limpia su área de trabajo.	
Limpiar y guardar ordenadamente todos los utensilios y equipos que han ocupado.	
Debe realizar otras tareas relacionadas con las funciones que se llevan a cabo en el local.	



 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA- CONTABLE DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
Cargo	Mesero
Experiencia Requerida	1 año
Escolaridad Requerida	Título de Bachillerato
Rango de Edades	Indistinto
Sexo	Indistinto
Condiciones Físicas	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>Ser responsable de la atención al público y servirles todos los productos que ellos deseen, aplicando o desarrollando todas sus habilidades, conocimientos, valores que poseen, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.</p>	
ATRIBUCIONES	
<p>Tratar bien al cliente. Buena comunicación con los administradores y jefes inmediatos. Mantener siempre limpias las mesas, para atender a nuevos clientes. Charoleo de alimentos y bebidas. Ocupar correctamente el uniforme de la empresa. Excelente higiene personal. Entregar la cuenta a los clientes en la mesa en el caso de que ellos lo deseen así.</p>	

 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA- CONTABLE DE HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A	
Cargo	Cocinero
Experiencia Requerida	Conocimiento en nutrición y buen manejo de los utensilios de cocina
Escolaridad Requerida	Primaria Terminada
Rango de Edades	Indistinto
Sexo	Indistinto
Condiciones Físicas	Buen Estado Físico y Mental
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
<p>Encargado de la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener en ordenado y limpio todo los materiales o utensilios de la cocina.</p>	
ATRIBUCIONES	
<p>Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes. Distribuir los alimentos en las raciones adecuadas y de acuerdo con los menús. Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipos e instalaciones, así como los cubiertos, vajilla, platos de cocina, etc.</p>	



Anexo # 7

A continuación están los cuadros de las competencias que deben poseer cada una de las personas que van a estar al mando de los cargos existentes en Heladerías TUTTO FREDDO S.A

COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN CONTADOR
<ul style="list-style-type: none">❖ Calidad del trabajo❖ Compromiso❖ Ética❖ Adaptabilidad al cambio❖ Integridad❖ Comunicación❖ Capacidad de planificación y de organización❖ Seguridad en los conocimientos y habilidades contables y administrativas❖ Poseer conocimientos y habilidades legales, financieras y económicas❖ Usar adecuadamente un software contable.

COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN AUXILIAR CONTABLE
<ul style="list-style-type: none">❖ Conocimientos de informática❖ Habilidades matemáticas❖ Buenas habilidades de comunicación❖ Trabajo en equipo❖ Conocimiento de idiomas❖ Auditoria❖ Habilidades de liderazgo❖ Honestidad y responsabilidad

COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN JEFE DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none">❖ Análisis de información❖ Aprendizaje Asertividad❖ Atención al detalle❖ Autocontrol (Resistencia)❖ Autorresponsabilidad❖ Flexibilidad❖ Iniciativa /pro actividad❖ Innovación y creatividad❖ Manejo de conflictos❖ Orientación al logro



- ❖ Orientación al servicio al cliente
- ❖ Planificación y organización
- ❖ Trabajo en equipo y cooperación
- ❖ Motivación hacia el trabajo

COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

- ❖ Capacidad de trabajar bajo presión.
- ❖ Organizada y metódica.
- ❖ Capacidad de trabajar en equipo.
- ❖ Vocación de servicio, compromiso con el trabajo y la Institución.
- ❖ Buen relacionamiento interpersonal.
- ❖ Diligente.
- ❖ Autodidacta y Pro-activa.
- ❖ Creativa e Innovadora.

COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN JEFE DE FRANQUICIAS

- ❖ Capacidad de expresión
- ❖ Liderazgo
- ❖ Capacidad para resolver conflictos
- ❖ Identificar y desarrollar oportunidades de negocio en todo momento
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Innovación
- ❖ Adaptarse a los cambios
- ❖ Capacidad para tomar decisiones
- ❖ Capacidad de dirección

COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN JEFE DE COMPRAS

- ❖ Autoconfianza
- ❖ Creatividad
- ❖ Destreza para comunicarse
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Iniciativa
- ❖ Tolerancia
- ❖ Flexibilidad



COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN MENSAJERO

- ❖ Capacidad para sobrellevar un trabajo rutinario
- ❖ Capaz de mantener información confidencial
- ❖ Capaz de trabajar sin supervisión
- ❖ Capaz de trabajar bajo presión
- ❖ Habilidades sociales
- ❖ Habilidades comunicativas
- ❖ Reparte de documentos y paquetes

COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN CHOFER

- ❖ Responsabilidad
- ❖ Capacidad de adaptarse al cambio
- ❖ Planificar y estimar las rutas y destinos
- ❖ Solución de problemas técnicos
- ❖ Promover la organización del trabajo
- ❖ Aplicar los planes y programas de seguridad en el trabajo

COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN ENCARGADO/ADMINISTRADOR DEL LOCAL

- ❖ Iniciativa
- ❖ Persistencia
- ❖ Compromiso
- ❖ Exigencia de calidad y eficiencia
- ❖ Toma de riesgos calculados
- ❖ Fijación de metas
- ❖ Búsqueda de información
- ❖ Planificación y seguimiento sistemático
- ❖ Persuasión
- ❖ Autoconfianza

COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN DESPACHADOR

- ❖ Atención al cliente
- ❖ Relaciones públicas
- ❖ Manejar dinero
- ❖ Comprensión verbal y escrita
- ❖ Orientación al servicio
- ❖ Comunicación verbal
- ❖ Amabilidad
- ❖ Manejar el equipo de computo
- ❖ Razonamiento numérico.



COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN MESERO

- ❖ Atento
- ❖ Confiable
- ❖ Ordenado
- ❖ Equilibrado
- ❖ Amable
- ❖ Utilizar correctamente el uniforme
- ❖ Aseo personal
- ❖ Limpieza adecuada de las mesas del local
- ❖ Preparación de todos los productos que ofrece la empresa
- ❖ Optimización del uso del material disponible
- ❖ Operación de los equipos del salón
- ❖ Conocimiento de técnicas en ventas
- ❖ Lectura y escritura clara para la anotación de pedidos
- ❖ Comunicación oral clara y articulada

COMPETENCIAS QUE DEBERIA POSEER UN COCINERO

- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Búsqueda de información
- ❖ Creatividad
- ❖ Mantener el orden y la limpieza de la cocina
- ❖ Trabajo en equipo y cooperación
- ❖ Minuciosidad en la preparación
- ❖ Tolerancia al estrés
- ❖ Conocer las técnicas para el aprovisionamiento, manipulación y conservación de los alimentos



Anexo # 8

DISEÑO DE TESIS

1. TITULO DE TESIS

PROPUESTA DEL DISEÑO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A CUENCA-ECUADOR, PERIODO 2013-2014".

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL.

Proponer un diseño de gestión de talento humano por competencias en Heladerías Tutto Freddo S.A durante el periodo 2013-2014, con el propósito de facilitar la ejecución de las funciones de la administración de Talento Humano y obtener un mejor rendimiento laboral.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Analizar los subsistemas de Gestión de Talento Humano por competencias.
- Realizar un levantamiento de perfiles.
- Proponer un diseño de gestión de talento humano.

3. MARCO TEÓRICO

Para desarrollar el tema es necesario definir los siguientes términos.

- Gestión por competencias
- Gestión de Talento Humano
- Competencia
- Clasificación de Competencias



- Competencia Laboral
- Talento
- Análisis y Descripción de Puestos
- Reclutamiento de Personal
- Selección de Personal
- Inducción
- Evaluación de desempeño
- Capacitación
- Remuneración
- Desarrollo de Carrera
- Rotación
- Productividad
- Ausentismo
- Satisfacción Laboral

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Concepto.- "Hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de "manejar" los recursos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados."²³

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS O GESTION DE TALENTO HUMANO

Concepto.- "La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están

²³ Alles, M. (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias Casos 2ª Edición, Edit. Granica, Buenos Aires



involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.”²⁴

COMPETENCIA

Concepto.- "El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.”²⁵

CLASIFICACION DE COMPETENCIAS.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias.

1. **Motivación.-** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y selecciona” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. **Ejemplo:** Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. **Características.-** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. **Ejemplo:** Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. Los motivos y las características son *operarios* intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo.-** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. **Ejemplo:** La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.

²⁴ Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá, 2004

²⁵ Alles, M. (2008), Selección Por Competencias 1ª Edición, Edit. Granica, Buenos Aires



4. Conocimiento.-La información que una persona posee sobre áreas específicas. **Ejemplo:** Conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.
5. Habilidad.- La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. **Ejemplo:** la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.²⁶

COMPETENCIA LABORAL

Concepto.- "Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una actividad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada."²⁷

TALENTO

Concepto.-"Se refiere a la persona inteligente (capacidad de entender) o apta (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación)."²⁸

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Concepto.- " El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada".

El análisis y descripción de puestos indica tarea, responsabilidades y deberes del puesto.

²⁶ Alles, M. (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias 2ª Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

²⁷ Alles, M. (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias 2ª Edición, Edit. Granica, Buenos Aires. (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional- Cinterfor-, perteneciente a la OIT).

²⁸ Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, 2001, Disponible en: www.rae.es



Así como identifica:

- ✓ ¿Qué se hace?;
- ✓ ¿Por qué se hace?
- ✓ ¿Dónde se hace?
- ✓ ¿Cómo se hace?

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y Selección
- Formación
- Compensaciones
- Evaluación de Desempeño
- Desarrollo de carrera y Planes de Carrera.

Análisis de Puestos

El análisis de puestos es el proceso sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar);
- Los requerimientos específicos;
- El contexto en que las tareas son realizadas;
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.²⁹

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Concepto.- " Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de trabajo"³⁰

SELECCIÓN DE PERSONAL

Concepto.- " Selección es el proceso mediante el cual una organización, elige una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios

²⁹ Alles, M. (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias 2ª Edición, Edit. Granica,

³⁰ Alles, M. (2008), Selección Por Competencias 1ª Edición, Edit. Granica, Buenos Aires



exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”.³¹

INDUCCION

Concepto.- “Es un proceso formal, pendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debería fijarse como un procedimiento habitual. Cada organización puede hacerlo en forma diferente a “su” estilo, pero debe existir de un modo u otro”.³²

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Concepto.- "La evaluación del desempeño es la identificación, medición, y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.”³³

CAPACITACION

Concepto.-“Es un proceso que consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o antiguos, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. La capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted

³¹ Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá, 2004

³² .Alles, M. (2008), Selección Por Competencias 1ª Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

³³ Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá, 2004



desea que hagan y como quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejaran de ser productivos.”³⁴

REMUNERACIÓN

Concepto.- “Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

Los tres componentes de la remuneración total son:

1. Remuneración básica: salario mensual o salario por hora.
2. Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc.
3. Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.).”³⁵

DESARROLLO DE CARRERA

Concepto.- “Es un proceso que permite que los empleados entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, así como para que utilicen esas habilidades e intereses de manera más eficaz, tanto dentro de la empresa como cuando salen de esta. Algunas actividades específicas de la administración de carrera son las evaluaciones realistas orientadas hacia la carrera, la publicación de puesto vacantes y el ofrecimiento de actividades formales para el desarrollo profesional”.³⁶

³⁴ Gary Dessler (2009), Administración de Recursos Humanos, Decimoprimer Edición, Edit Pearson Educación, México.

³⁵ Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 3ª Edición Edit Mc Graw Hill, Bogotá, 2004

³⁶ Gary Dessler (2009), Administración de Recursos Humanos, Decimoprimer Edición, Edit Pearson Educación, México.



PRODUCTIVIDAD

Concepto.- “Habilidad de auto establecerse objetivos de desempeño más altos que el desempeño promedio, alcanzándolos exitosamente”.³⁷

AUSENTISMO

Concepto.- Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Causas del ausentismo:

- ✓ Enfermedad comprobada.
- ✓ Enfermedad no comprobada.
- ✓ Diversas razones de carácter familiar.
- ✓ Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- ✓ Faltas voluntarias por motivos personales.
- ✓ Dificultades y problemas financieros.
- ✓ Problemas de transporte.
- ✓ Baja motivación para trabajar.
- ✓ Clima organizacional insostenible.
- ✓ Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- ✓ Políticas inadecuadas de la empresa.

³⁷ Alles, M. (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias 2ª Edición, Edit. Granica, Buenos Aires



- ✓ Accidentes de trabajo.
- ✓ Retardos involuntarios por fuerza mayor.³⁸

SATISFACCION LABORAL

Concepto.-“Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.

Si se considera que las recompensas económicas, sociológicas y psicológicas son justas y equitativas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño.

En cambio si se consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción. En todo caso el nivel de satisfacción que se tenga produce un mayor o menor compromiso, lo cual a su vez afecta al esfuerzo y finalmente al desempeño.

Dicho en otras palabras la satisfacción laboral está construida por sentimientos y emociones las cuales se demuestran con emociones afectivas y hacen notar que el trabajo que se está desempeñando es eficaz y los empleados muestran un alto nivel de satisfacción laboral.”³⁹

4. PROBLEMA

En la actualidad es de suma importancia que una empresa cuente con un sistema de Gestión de Talento Humano adecuado, el mismo que le permitirá alcanzar sus objetivos y ser más competitiva en el mercado.

Al momento de conocer la situación en la que se encuentra la empresa para llevar a cabo el diseño de gestión de talento humano por competencias se encontró los siguientes problemas:

- La Empresa no cuenta con un buen diseño de gestión de talento humano, puesto que no maneja un proceso adecuado de diseño de

³⁸ . Idalberto Chiavenato

³⁹ Keith Davis y John W Newstrom (2001:276) Comportamiento Humano en el Trabajo Mc Graw Hill



perfil, reclutamiento, selección, contratación, evaluación de desempeño, remuneraciones. Esta situación disminuye la productividad, consecución de objetivos; por lo cual es necesario poner énfasis en este tema, para lo cual la empresa necesita contratar al personal que posea las competencias requeridas para ocupar dicho cargo.

- La empresa posee la misión, visión, pero no cuenta con una debida planeación estratégica, no tiene un perfil de competencias lo cual ocasiona dificultades en el desempeño laboral, además el personal no rinde de una manera adecuada porque no tienen bien definido las funciones o actividades que deben realizar; esta situación provoca que varias personas desarrollen la misma actividad, motivo por el cual la empresa no aprovecha al máximo el talento humano que posee. Dicha situación ocasiona dificultades en el subsistema de reclutamiento y selección pues surgen inconvenientes por la carencia de un levantamiento de perfiles.
- La empresa no lleva a cabo la evaluación de desempeño, programas de capacitación, valoración ni clasificación de puestos, es decir no aplica de una manera correcta los subsistemas de gestión de personal; dicha situación no le permite a la empresa realizar una retroalimentación que contribuya a mejorar o corregir las falencias que pueden existir dentro de la misma.

5 METODOLOGÍA

METODOLOGÍA CUALITATIVA

- Métodos de observación directa. - Se lo ejecutara en los diferentes departamentos de la empresa, con el propósito de recopilar la información necesaria para la realización del presente trabajo.
- Investigación de campo. - Recopilación de documentos, información actual del personal que labora en Heladerías Tutto Freddo S.A, mediante la realización de entrevistas, encuestas.



- Investigación Exploratoria. - Se refiere a la consulta en fuentes secundarias como son libros, entrevistas con personas que poseen un amplio conocimiento del tema, páginas de internet, publicaciones, las mismas que serán de gran aplicación para el desarrollo del tema.
- Técnica de Investigación de la Entrevista: Permite la recopilación de información del tema de Investigación, la misma que se estructura mediante un cuestionario.
- Técnica de Investigación de la Encuesta: Adquiere información por medio de un cuestionario previamente elaborado, se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.
- El Cuestionario: Es un instrumento de la entrevista y la encuesta en donde se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables.

6. RESULTADOS

Se pretende mejorar la gestión de talento humano en Heladerías Tutto Freddo S.A, mediante la aplicación del diseño propuesto en los temas de, levantamiento de perfiles, selección, reclutamiento, contratación, evaluación, remuneración.

El mismo que contribuirá a un mejor desempeño laboral, usar de forma adecuado los recursos humanos, con el propósito de alcanzar los objetivos propuesto por la Empresa.

El levantamiento de perfiles es de gran ayuda para llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento, selección de personal, lo cual se definen las capacidades necesarias para obtener un buen rendimiento.

El manual de funciones ayudara a los empleados a identificar de mejor manera las tareas o actividades que deberán realizar dentro de cada cargo,



esto le ayudara a la empresa a aprovechar de forma oportuna las capacidades que posee el talento humano.

Con este diseño se pretende proponer a la empresa que aplique una evaluación de desempeño, lo cual le permitirá identificar los puntos en los cuales existe alguna deficiencia para proceder a un proceso de capacitación, con el objetivo de obtener un buen rendimiento, y mejorar la productividad.

7 ESQUEMA TENTATIVO

OBJETIVOS	ESQUEMA (capítulos)	VARIABLES
<p>Análisis y Descripción de la Empresa</p>	<p><u>CAPITULO 1</u></p> <p>PRESENTACION DEL OBJETO DE ESTUDIO</p> <p>1.1 Antecedentes 1.1.1 Reseña histórica 1.1.2 Ubicación de la empresa</p> <p>1.2 Filosofía empresarial 1.2.1 Misión 1.2.2 Visión</p> <p>1.3 Detalle de establecimientos 1.3.1 Locales Propios 1.3.2 Franquicias</p> <p>1.4 Aspectos legales 1.5 Estructura Organizacional</p> <p><u>CAPITULO 2</u></p> <p>DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de la Empresa • Revisión de la Planeación Estratégica



<p>Analizar los elementos del Modelo de la Gestión de Talento Humano por Competencias</p> <p>Realizar un levantamiento de perfiles</p>	<p>2.1 Diagnóstico del subsistema de reclutamiento</p> <p>2.2 Diagnóstico del subsistema de selección</p> <p>2.3 Diagnóstico de los subsistemas de capacitación e inducción.</p> <p>2.4 Diagnóstico del subsistema de Evaluación de desempeño</p> <p>2.5 Diagnóstico del subsistema de remuneración</p> <p><u>CAPITULO 3</u></p> <p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS</p>	<ul style="list-style-type: none">• Técnicas de Reclutamiento• Perfiles de Selección• Métodos de Selección• Programas de entrenamiento• Cursos de Capacitación• Seminarios• Presupuesto• Formatos de Evaluación• Métodos de Evaluación• Rendimiento de los Empleados• Salarios• Comisiones• Incentivos• Motivación• Perfil de Puestos
--	--	---



<p>Elaborar el Diseño de Gestión de Talento Humano por Competencias</p>	<p>3.1 Propuesta para el subsistema de reclutamiento</p> <p style="padding-left: 40px;">3.1.1 Análisis de puestos y perfiles por competencias</p> <p style="padding-left: 40px;">3.2 Propuesta para el subsistema de selección</p> <p>3.3 Propuesta para los subsistemas de capacitación e inducción.</p> <p>3.4 Propuesta para el subsistema de Evaluación de desempeño</p> <p>3.5 Propuesta para el subsistema de remuneración</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Competencias • Métodos de reclutamiento • Políticas de Reclutamiento • Políticas de capacitación e inducción • Diagnósticos de Capacitación e inducción • Planes de Capacitación e inducción • Toma de Decisiones • Eficiencia • Valoración de Puestos • Reconocimiento • Sueldos y Salarios
	<p><u>CAPITULO 4</u> 4.1 Conclusiones 4.2 Recomendaciones</p>	
	<p>Bibliografía Anexos</p>	