



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Y RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL GRUPO CORPORATIVO
MARZAM DE LA CIUDAD DE MANTA, PERÍODO 2012-2013”.**

AUTOR: JOSÉ LUÍS ZAMBRANO ZAMBRANO

DIRECTOR DE TESIS: ING. ÁLVARO ZAMBRANO RUILOVA

MANTA – MANABI – ECUADOR

2013

©Universidad Tecnológica Equinoccial. 2013
Reservados todos los derechos de reproducción

DECLARACIÓN

Yo, José Luís Zambrano Zambrano, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

José Luís Zambrano Zambrano

C.I. 0908774045

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo que lleva por título **“Influencia del talento humano en el desarrollo organizacional corporativo MARZAM de la ciudad de Manta, periodo 2012 – 2013”**, para obtener el título de **Ingeniero de Empresas de Servicios y Recursos Humanos** fue desarrollado por el Señor **José Luís Zambrano Zambrano**, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Económicas, Sistema de Educación a Distancia, Escuela de Empresas de Servicios y Recursos Humanos; y cumple con las condiciones requeridas por el reglamento de Trabajos de Titulación artículos 18 y 25.

Ing. Álvaro Cristóbal Zambrano Ruilova

DIRECTOR DEL TRABAJO

C.I. 170566327-4

DEDICATORIA

Quien realmente logra salir adelante es quien pone todo su entusiasmo en un plan concreto; quien determina medios, métodos y metas claras y luego trabaja con persistencia hasta lograr lo que se propone. Ser hoy mejor que ayer es un propósito que enriquece espiritualmente a quien decide realizarlo.

Dedico el presente trabajo con cariño e imperecedera gratitud a:

Dios Todopoderoso, por ser luz, compañía y guía en el camino de mi vida.

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante en los arduos momentos y sabiduría permanente. Pilar fundamental en la ejecución y realización de este triunfo.

A mis hermanos y amigos, que de una u otra forma me apoyaron para la culminación de mi carrera.

JOSÉ LUÍS ZAMBRANO ZAMBRANO

AGRADECIMIENTO

La gratitud es el sentimiento más noble que puede demostrar el ser humano en todo momento de su existencia.

Este trabajo es el reflejo de nuestros más ambiciosos anhelos y deseos de superación cuyo resultado positivo y satisfactorio no habría sido posible sin el apoyo y conocimiento de las siguientes personas, a ellos nuestra gratitud:

A Dios por ser nuestro guía en el camino, fuente de sabiduría, paciencia y por el espíritu de fortaleza que nos otorgó.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial , en especial a la Facultad de Ciencias y Negocios a través de su personal docente y administrativo, quienes contribuyen enormemente con nuestra formación.

A Director el Ing. Álvaro Cristóbal Zambrano Ruilova, por su paciencia, comprensión, y dedicación al dirigir esta investigación

A los Funcionarios, personal administrativo y laboral del Grupo Corporativo de la ciudad de Manta, por su devota participación y constante apoyo en la realización de cada una de las actividades emprendidas.

EL AUTOR

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3 PREGUNTAS DIRECTRICES.....	5
1.4 OBJETIVOS.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	7
CAPITULO II	10
2. MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10
2.1 MARCO REFERENCIAL.....	10
2.1.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	10
2.1.2. Políticas de calidad.....	12
2.1.3. Visión.....	12
2.1.4. Misión.....	13
2.1.5. Administración de servicios.....	13
2.1.6. Operacionalidad administrativa.....	14
2.1.7. Valores institucionales de la Corporación MARZAM.....	15
2.2 MARCO TEÓRICO.....	16
2.2.1. Definición de recursos y talento humano	16
2.2.2. Importancia de la administración del talento humano	17
2.2.3. El capital humano.....	19
2.2.4. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias	19
2.2.5. Gestión del talento humano	21
2.2.6. Importancia de la gestión talento humano	22
2.2.7. La gestión del talento humano por competencias.....	23
2.2.8. Reclutamiento	24
2.2.9. Medios de reclutamiento	24
2.2.10.Reclutamiento y selección de personal.....	26
2.2.11.Técnicas de selección.....	27

2.2.12. Análisis y descripción de puestos	28
2.2.13. Valoración de puestos.....	29
2.2.14. Evaluación del desempeño	31
2.2.15. Desarrollo personal.....	32
2.2.16. Capacitación	33
2.2.17. Salud y seguridad ocupacional	34
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	35
2.4 HIPÓTESIS.....	37
2.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	37
2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE	37
2.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	39
CAPITULO III	40
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.2.1. Método Inductivo.....	40
3.2.2. Método Deductivo	40
3.2.3. Método Analítico	41
3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	41
3.3.1. Observación.....	41
3.3.2. Encuestas	41
3.3.3. Cuestionario.....	42
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	44
CAPITULO IV.....	57
4. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GRUPO CORPORATIVO MARZAM DE LA CIUDAD DE MANTA.....	57
4.1 ANTECEDENTES	58
4.2 MISION.....	58
4.3 VISIÓN	59
4.4 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	59

4.5 OBJETIVOS DEL MODELO.....	67
4.4.1. OBJETIVO GENERAL	67
4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	67
4.6 ESTRATEGIAS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	67
4.7 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO APLICADO AL GRUPO CORPORATIVO MARZAM QUE OPERA EN LA CIUDAD DE MANTA.	68
4.4.3. RECURSO HUMANO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	68
4.8 PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO	69
4.8.1 ADMINISTRACIÓN DEL DISTRIBUTIVO.....	69
4.8.1.1 Puestos ocupados	70
4.8.1.2 Puestos vacantes	70
4.8.1.3 Movimientos de Personal	70
4.8.1.4 FUNCIONES A REALIZARSE	71
4.9 MANUAL DE CARGOS.....	71
4.9.1 CLASIFICACIONES DE PUESTOS.....	72
4.9.2 MÉTODO DE VALORACIÓN NUMÉRICA DE FACTORES O MÉTODO DE PUNTOS	72
4.9.3 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE FACTORES	73
4.9.4 EJEMPLO DE SELECCIÓN DE FACTORES	73
4.9.5 EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE FACTORES	74
4.9.6 EJEMPLO DE PONDERACIÓN DE FACTORES	75
4.9.7 PROCESO DE GRADACIÓN DE FACTORES Y PONDERACIÓN...75	
4.9.8 EJEMPLO DE FACTORES Y PONDERACIÓN.....	75
4.9.9 PROCESO DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS PUESTOS	76
4.10 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	76
4.11 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN EN CORPORACIÓN MARZAM.	
77	
4.10.1.CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN.....	78
4.10.2.FASE DE MÉRITOS	79

4.10.3.FASE DE OPOSICIÓN	79
4.10.4.CALIFICACIÓN DE OPOSICIÓN:.....	79
4.12 FORMACIÓN Y DESARROLLO	80
4.11.1.Planificar, ejecutar y evaluar la capacitación.	80
4.11.2.PLAN DE CAPACITACIÓN	81
4.12.1.1 Proceso del Plan de Capacitación:	81
4.12.1.2 Conocimientos Técnicos:	82
4.12.1.3 Competencias:	82
4.13 PLAN DE CARRERA.....	82
4.14 REMUNERACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL.....	83
4.14.1 REMUNERACIONES.....	83
4.15 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	84
4.15.1 TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	84
4.15.1.1 Evaluación del desempeño	84
4.15.1.2 Objetivos estratégicos institucionales, como:	85
4.15.1.3 Logros obtenidos:	85
4.15.1.4 Objetivo planteado a corto plazo	85
4.15.1.5 Objetivos alineados:	86
4.16 AUTORÍA DE GESTIÓN.....	87
4.17 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO	87
4.17.1 Apoyo a la Gestión Administrativa	88
4.18 RÉGIMEN SANCIONATORIO	88
4.18.1 Gestión Disciplinaria	89
4.18.2 Faltas.	89
4.18.3 Sanciones.	89
4.18.4 Procedimiento Sancionatorio	90
4.19 CLIMA LABORAL Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	92
4.19.1 Gestionar el Clima Laboral.....	93
4.19.2 Comunicación Organizacional	93
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1 CONCLUSIONES.....	95
5.2 RECOMENDACIONES	96

Bibliografía	98
---------------------------	-----------

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama Estructural de Corporación MARZAM.....	59
Ilustración 2. Organigrama Estructural Departamento Legal	60
Ilustración 3. Organigrama Estructural de Transporte Marítimo.....	61
Ilustración 4. Organigrama Estructural Dpto. Agenciamiento	62
Ilustración 5. Organigrama Estructural de Comercialización de Bunker	63
Ilustración 6. Organigrama Estructural Transporte Terrestre	64
Ilustración 7. Organigrama Estructural Finanzas	65
Ilustración 8. Organigrama Estructural de Desarrollo Humano & Organizacional..	66
Ilustración 9. Proceso de Selección de Personal	76
Ilustración 10. Procedimiento de Selección en Corporación MARZAM	77

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN N° 1. Fundador Ing. Mariano Zambrano Segovia	10
IMAGEN N° 2 Recepción Corporación MARZAM.....	11

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. ¿Cree que es importante la implementación de la Planificación Estratégica en RR.HH. en la Corporación MARZAM?	44
Tabla 2. ¿Conoce las Directrices de planificación de RR.HH.?	45
Tabla 3. ¿Considera necesaria la aplicación de un Manual de Cargos en la Corporación MARZAM?	46
Tabla 4. ¿Se utiliza el proceso de llamamiento, selección y contratación?	47
Tabla 5. ¿Cree que la Formación y Capacitación se ejecuta en forma integral? ...	48
Tabla 6. ¿Conoce usted su Plan de Carrera?	49
Tabla 7. ¿Considera que es correcto el Sistema de Remuneraciones y Beneficios Sociales aplicado?	50

Tabla 8. ¿Usted ha sido informado de los procesos de Gestión Administrativa del Talento Humano?	51
Tabla 9. ¿Se realizan actividades para mejorar el clima laboral?	52
Tabla 10. ¿La comunicación interna es fluida?	53
Tabla 11. ¿Se emprenden acciones para fomentar la cultura organizacional?	54
Tabla 12. Número de preguntas de personas encuestadas en base a la muestra.	55
Tabla 13. Respuestas de personas encuestadas en base a la muestra establecida en porcentajes (%).	56
Tabla 14 Factores de Ponderación	75
Tabla 15. Ejemplos de Factores y Ponderación	75
Tabla 16. Fase de Méritos	79
Tabla 17. Presupuesto	94

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N° 2.....	45
GRAFICO N° 3.....	46
GRAFICO N° 4.....	47
GRAFICO N° 5.....	48
GRAFICO N° 6.....	49
GRAFICO N° 7.....	50
GRAFICO N° 8.....	51
GRAFICO N° 9.....	52
GRAFICO N° 10.....	53
GRAFICO N° 11.....	54

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario de Encuesta	100
---	-----

RESUMEN

La investigación fue de tipo descriptiva, porque se diseñó un sistema de gestión del talento humano que incida en la organización y mejoramiento de la administración del Grupo Corporativo Marzam de la ciudad de Manta, para lo cual se utilizó la investigación retrospectiva y analítica que permitió buscar las causas a partir de un efecto, en base a datos recopilados en la organización objeto de la investigación y de acuerdo a sus resultados se determinó que requiere diseñar un sistema de gestión de talento humano sustentado en las competencias laborales, la cual se logró de acuerdo a la planificación estratégica que presentó la empresa.

Para lo cual la implementación de un manual de cargos en esta corporación es indispensable para el desarrollo integral de gestión del talento humano, dirigido a todo el personal administrativo y ejecutivo, para lo cual se analizó el comportamiento y resultados a los puestos de trabajo, evaluación y desempeño.

El sistema de gestión humano aplica las técnicas modernas y competitivas de planificación de los recursos humanos y permite desarrollar actividades de integración, inducción, evaluación, capacitación, plan de carrera y administración de salario, por lo que la Corporación Marzam debe contar con un sistema de planificación estratégica y de gestión de resultados con retroalimentación y sistema de información, que la relacione con el cumplimiento de sus metas.

ABSTRACT

The investigation was of descriptive type, because a system of management of the human talent was designed that impacts in the organization and improvement of the administration of the Corporate Group Marzam of the city of Blanket, for that which the retrospective and analytic investigation was used that allowed to look for the causes starting from an effect, based on data gathered in the organization object of the investigation and according to its results it was determined that it requires to design a system of management of human talent sustained in the labor competitions, which was achieved according to the strategic planning that presented the company.

For that which the implementation of a manual of positions in this corporation is indispensable for the integral development of management of the human talent, directed to the whole administrative and executive personnel, for that which was analyzed the behavior and results to the work positions, evaluation and acting.

The human management pattern applies the modern and competitive techniques of planning of the human resources and it allows to develop integration activities, induction, evaluation, qualification, career plan and wage administration, for that that the Corporation Marzam should have a system of strategic planning and of management of results with feedback and system of information that it relates it with the I execute of its goal

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen muchos factores que se desarrollan a nivel empresarial, uno de ellos es el talento humano, como su término lo indica se refiere al potencial que el ser humano brinda a la empresa. Diariamente surgen en el mundo variantes que hacen que el ser humano sea cambiante y se desarrolle, haciéndolo capaz de desarrollar sus actitudes y capacidades en beneficio de la empresa a la que pertenece.

Las organizaciones han tomado al recurso humano como su mayor capital. Por lo que busca las maneras de capacitar y desarrollar adecuadamente la formación de grupos competitivos de trabajo.

Una de estas empresas es la Corporación MARZAM quien posee 33 años de experiencia brindando sus servicios a buques internacionales en base a su agenciamiento naviero en el transporte de combustible y contenedores, por lo que paulatinamente ha ido integrando servicios afines y formando nuevas compañías especializadas en el ámbito naviero y automotor.

Sin embargo ha experimentado diferentes etapas de evolución marítima, hecho que le ha permitido ser cada vez más competitiva, debido a las exigencias de sus clientes, por tal motivo la Corporación busca una mayor rentabilidad en sus líneas de negocios, capitalizando el recurso humano como un factor importante para lograr ofrecer soluciones inmediatas al usuario contratante.

El desarrollo tanto en el ámbito social como económico y la consiguiente complejidad de las relaciones comerciales e industriales, han cambiado las formas

de competencia empresarial, donde el talento humano y su gestión se han convertido en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en toda entidad empresarial. Donde un sistema de organización actúa como un mecanismo de control de los procedimientos administrativos generados a todas las áreas que inciden en los procesos de la productividad administrativa.

Es indispensable tener conocimiento sobre la importancia que tiene el talento humano dentro de la organización, ya que el mismo contribuye con conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativas que dinamizan a la organización. Actualmente las empresas tienen como enfoque considerar a los empleados como socios de las mismas, ya que estos son los que le dan vida y dinamismo, por lo que el sistema de gestión del talento humano, involucra a la persona como principal activo de la entidad, dentro de este contexto, todos los subsistemas que son parte de esta gestión, orientan sus esfuerzos hacia el desarrollo del talento humano.

En tal razón, el talento humano, tiene como objetivo ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, suministrar empleados bien entrenados y motivados, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos responsables. En este sentido, la investigación pretende determinar el rol actual de los empleados en la organización para identificar las actividades que realiza el Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta, Manabí, en cuanto a su administración del talento humano y de esta manera diseñar un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la productividad laboral de esta entidad.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Grupo Corporativo MARZAM, se ha caracterizado por tener una organización bajo el sistema administrativo, cuyos procedimientos para el manejo han sido interpretados en muchas ocasiones en forma personalista por quienes hacen las veces de representante legal y jefes administrativos, los cuales no aplican la reingeniería en administración de empresas en lo referente al servicio del recurso humano, a pesar que busca mayor rentabilidad en todas sus líneas de negocios, capitalizando su personal e infraestructura.

Entre los problemas específicos de esta Corporación, se evidencia la falta de talento humano en el sistema administrativo en el manejo de sus relaciones y operaciones comerciales, seguido por no establecer un adecuado proceso de reclutamiento, el cual no permite que los empleados tengan oportunidades para su desarrollo profesional en esta empresa, así mismo deja mucho que desear en lo relacionado a la seguridad y estabilidad laboral, donde las exigencias por parte de sus clientes son parte de su competencia empresarial, se identifican varias causas para contar con un sistema formal de gestión de personal, que se ve reflejado en la aplicación de métodos inadecuados para la solución de conflictos internos y de deficientes programas de capacitación, teniendo como consecuencia un desarrollo inadecuado del talento humano en MARZAM, lo cual incide en una baja motivación del personal, afectando así la eficiencia, productividad y competitividad en la actividad administrativa relacionada con la comercialización de combustible de servicio de bunkereo a

buques internacionales en base a su agenciamiento naviero en el transporte de combustible y contenedores en el Puerto de Manta.

Dentro del análisis realizado a la Corporación MARZAM que opera en la ciudad de Manta, se identificaron varias causas para contar con un sistema formal de gestión de personal, que se ve reflejado en la aplicación de métodos adecuados para la solución de conflictos internos y de eficientes programas de capacitación, teniendo como consecuencia el desarrollo inadecuado del talento humano en la Corporación, entre otros, y trae como consecuencia una baja motivación del personal, afectando así la eficiencia, productividad y competitividad dentro de la misma. Por lo que el problema central radica en analizar el talento humano que esta empresa posee, a fin de incrementar la competitividad, que servirá para:

- Conservar personas capaces y competitivas.
- Dar oportunidades de capacitación y educación de acuerdo a las competencias de cada puesto en la Corporación.
- Disminuir los conflictos internos existentes
- Mejorar el clima laboral.
- Motivar a los empleados.
- Elevar la eficiencia y efectividad dentro de la corporación.

De acuerdo a lo expresado, la Administración de Recursos Humanos como una función administrativa está dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, así como también de potenciar este intangible y maximizar su contribución para conseguir el objetivo estratégico, aplicando un modelo de gestión de talento humano que ayude al recurso humano y lo motive; un enfoque que alinee los comportamientos basados en conocimientos, habilidades y características personales, para crear y mantener un capital humano talentoso y de calidad; que aporte y fortalezca el proceso administrativo de la empresa.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La inadecuada gestión del Talento Humano genera conflictos en el desarrollo organizacional del Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta, periodo 2012 – 2013

1.3 PREGUNTAS DIRECTRICES.

- ¿De qué manera influye la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional del Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta?
- ¿Cómo el recurso humano podría mejorar las operaciones comerciales del grupo corporativo MARZAM?
- ¿Cuál es la incidencia del desarrollo profesional en la competitividad de Grupo Corporativo MARZAM?
- ¿Qué técnicas y procedimientos son los adecuados para la selección del personal?
- ¿Cuándo se puede proyectar una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional al personal del grupo corporativo MARZAM?

1.4 OBJETIVOS.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL.

Proponer un modelo de la gestión del talento humano para el correcto desarrollo organizacional del Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar de qué manera el recurso humano podría mejorar las operaciones comerciales.
- Determinar la incidencia del desarrollo profesional en la capacidad de Grupo Corporativo MARZAM
- Establecer técnicas y procedimientos orientados para la selección del personal.
- Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional al personal del grupo corporativo MARZAM.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

Frente a nuevos desafíos, el talento humano y su gestión se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En este contexto, su correcta gestión posibilita contar con personal motivado, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. Desarrollar los talentos de las personas es una necesidad real que muchas organizaciones han comenzado a descubrir, donde es importante ubicar un profesional capaz de gestionar el cambio de las personas y de la organización, de manera que sus competencias, conocimientos, actitudes y aptitudes sean los que se requieren para que la organización proporcione.

La administración del sector empresarial, público o privado en forma permanente, ha venido presentando desfases en el proceso de administración de los recursos humanos, sobre todo por el reclutamiento de personal y su desenvolvimiento administrativo, por lo que es necesario identificar los escenarios principales que afectan al desarrollo del talento humano en una organización, constituyéndose en un aspecto clave para el surgimiento de las entidades.

El capital humano como activo estratégico, los profesionales y directivos en el área de recursos humanos empiezan a entender el potencial de este recurso y buscan aprovecharlo como una inversión para que su organización sobresalga y soporte el ritmo competitivo del mercado. Entre las entidades existentes se ha tomado como objeto de estudio al grupo Corporativo MARZAM, empresa donde se ha evidenciado problemas en la gestión de los recursos humanos al momento de conseguir que estos tengan más éxito al momento de realizar su tarea para lograr una ventaja competitiva sustentable y duradera.

Una empresa que considera que al perder maquinaria no pierde mayor cosa ya que posee la capacidad y el conocimiento de su personal, quienes pueden ayudar a volver a la actividad económica relativamente pronto. Es así que el personal laboral, funcionarios (quienes hacen que funcione la empresa, es decir todos); de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados y funcionarios) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Caracterizando las consideraciones acerca de los recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para el Grupo Corporativo MARZAM, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de recursos humanos en la consecución de dichas ventajas además de aplicar un sistema de gestión del talento humano en esta entidad de servicios bunkereo a buques internacionales, agenciamiento naviero nacional e internacional, comercialización de combustible, transporte de combustible y contenedores con carga fría y seca vía terrestre con sus propios vehículos, cabezales y plataforma, transporte marítimo de combustible con sus buques tanqueros como son: Andes I, Andes II, Hobi Maru, Rio Amazonas, Andes IV.

En este estudio se considera al término talento humano como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas., que permite alcanzar el éxito organizacional. Teniendo como finalidad interpretar un análisis al recurso humano que ha venido prestando servicio a esta empresa, el cual permitirá identificar problemas de la falta de cumplimiento de objetivos institucionales debido al desconocimiento de los proceso de organización, administración y talento humano según niveles de responsabilidades al no definírseles actividades y responsabilidades de acuerdo a su profesión,

desconocimiento de clasificación de puesto acorde a su actividad, ya que las actividades de selección y contratación del recurso humano permiten escoger personas idóneas que se ajusten a los requerimientos de la Corporación y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo entre otros.

Situación que permitirá realizar una evaluación con sentido crítico de funciones del recurso humano, según niveles de mando para mejorar la calidad en el servicio, tanto del cliente interno como del externo. El estudio será realizado en el período 2012-2013 y analizará el funcionamiento que tiene la administración del talento humano en el desarrollo organizacional del Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta, y a posterior presentar el diseño de un sistema de gestión del talento humano que ayude a resolver cada uno de los problemas encontrados en el transcurso de la investigación.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 MARCO REFERENCIAL.

2.1.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

El Grupo Corporativo MARZAM esta ubicado en el edificio EL NAVIO, localizado en el Malecón entre la calle 18 y 19, en la ciudad de Manta, provincia de Manabi. En el edificio EL NAVIO edificación de 6 pisos, funcionan las empresas del Grupo Corporativo Marzam con una carga aproximada de 116 personas distribuida en los tres primeros pisos. La Corporación Marzan, opera desde el puerto de Manta y fue creada en el año 1981, siendo su principal fundador el Ing. Mariano Zambrano Segovia, dedicada a la comercialización de combustibles, agenciamiento naviero, transporte de combustibles y contenedores con carga fría y seca, vía terrestre con sus propios vehículos (tanqueros, cabezales y plataformas).

IMAGEN N° 1. Fundador Ing. Mariano Zambrano Segovia



Fuente 1. Autor de la Investigación

hecho que le ha permitido ser competitiva, ya que los clientes son exigentes y en este ámbito se la ubica como la mejor proyectada al futuro por la serie de inversiones que se dan en el Puerto de Transferencia Internacional, ya que se encuentra ubicada en un punto estratégico y ofrece a sus clientes

un servicio y producto de excelente calidad, a precios justos, en la venta de combustible, lubricantes, respaldada por una buena atención¹.

IMAGEN N° 2 Recepción Corporación MARZAM



Fuente 2 Autor de la investigación

Su fortaleza comercial se basa en la estrecha relación con sus proveedores y clientes, por lo que representa un importante aporte por ser una fuente generadora de empleo y de importantes ingresos económicos. Sus productos y servicios se encuentran sujetos bajo estrictas norma de calidad, y bajos especificaciones INEN (Normas Ecuatorianas) y cumplen con un manual HACCP (Análisis de Puntos Críticos y Control). Además una certificación ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004. También ha implementado los programas de Buenas Prácticas de Manufactura y un plan de Producción Limpia, todos debidamente certificados. Adicionalmente dispone de un sistema de gestión de seguridad BASC².

¹ Información proporcionada por el Dpto. Administrativo del Grupo Corporativo MARZAM. Manta. (2012).

² www.marzam-online.com.

IMAGEN N° 3 Edificio "EL NAVÍO"

"GRUPO CORPORATIVO"



MARZAM
CORPORACION DE SERVICIOS
NAVIEROS, PESQUEROS Y AUTOMOTRICES

MARZAM CIA. LTDA
PBX: 262 6445 - 262 6442 / 3 / 6 / 9
MARNIZAM MANTA — 262 4703 - 262 2605
FAX: 262 4251
MARNIZAM GYE - 04 232 7517 - 04 253 0098
FAX: 04 253 0815
MARNIZAM LA LIBERTAD — 04 278 4266
FAX: 04 278 3764
MARDCOMSA TELEFAX — 262 7364
E/S AMCO — 292 1128 - 292 0172
E/S BIRALISA MALECON — 262 8599
E/S BIRALISA MONTECRISTI — 231 0416

Calle 19 y Malecón Edif. El Navío
E-mail: marzam@marzam-online.com
<http://www.marzam-online.com>



Fuente 3. Corporación MARZAM. Manta, Ecuador. 2012.

2.1.2. Políticas de calidad.

En Corporación MARZAM se comercializan productos derivados del petróleo y servicios logísticos al sector marítimo e industrial; contando con un recurso humano orientado a cumplir las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, manteniendo el compromiso de la mejora continua³.

2.1.3. Visión.

Ser una Corporación que busca mayor rentabilidad en todas sus líneas de negocios, capitalizando el recurso humano e infraestructura, por lo tanto mantiene un mejoramiento continuo y una actualización tecnológica en todos sus procesos⁴.

³ Grupo Corporativo MARZAM. (2012). Administración de Recursos Humanos. Manta, Ecuador.

⁴ Ibídem

2.1.4. Misión.

Es una Corporación dedicada a la comercialización de productos derivados del petróleo y de servicio logísticos al sector marítimo e industrial, para satisfacer de manera ágil, oportuna y eficiente a nuestros clientes generando rentabilidad a los accionistas y bienestar del recurso humano que labora, por tal razón incentiva y estimula el desarrollo socio-económico regional y eleva el nivel ocupacional de la población de Manabí⁵.

2.1.5. Administración de servicios.

Esta empresa se ha convertido a mediano plazo en un símbolo de progreso, que cumple con las exigencias del nuevo siglo denotándose el esfuerzo por entregar una estación de servicios que garantice no solo calidad en el servicio de combustibles, agenciamiento naviero seguido para una adecuada atención a los usuarios, y considerada como la mejor proyectada al futuro por la serie de Inversiones que se dan en el Puerto de transferencia Internacional y se encuentra en un punto estratégico, razón por la cual establece los siguientes políticas y procedimientos:

- Captar el mercado local en la venta de combustibles y servicios adicionales en base a su estructura orgánica funcional, satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Mejorar continuamente sus sistemas, ofreciendo combustibles y servicios con estándares de calidad.
- Proveer los recursos para revisar, cumplir sus objetivos y metas.
- Superar los márgenes de utilidad anual que contribuya al desarrollo de la compañía y ampliar el mercado de combustibles y servicios.

⁵ Grupo Corporativo Marzam. (2011). Dpto. de Administración de personal. Manta, Ecuador.

- Generar fuerza de trabajo local que contribuya al desarrollo y bienestar de la comunidad, respetando su individualidad para potencializar sus habilidades y desarrollar sus destrezas.
- Controlar y minimizar continuamente sus riesgos significativos, mediante la prevención de la contaminación, desempeño ambiental y normas legales de las áreas de trabajo⁶.

2.1.6. Operacionalidad administrativa.

La programación de la estructura organizativa de esta Corporación va ligada a la disciplina formal y establece un sistema de distribución y coordinación de tareas, así como de autoridad y responsabilidad entre las distintas dependencias, consagrados en documentos, normas y leyes de administración como son los organigramas estructural y funcional, de acuerdo al Código de trabajo⁷.

De esta manera el organigrama estructural de la Corporación MARZAM que opera en Manta representa gráficamente el esquema de su organización, dando a conocer los rasgos esenciales de sus estructuras, que lo convierte en un instrumento simple, pero de gran ayuda para su análisis y operación, en virtud de que el organigrama está en condiciones de ofrecer nada más que una visión superficial de la estructura de esta empresa y refleja las distribuciones de trabajo y las responsabilidades de las áreas.

⁶ Ibídem

⁷ Grupo Corporativo Marzam. (2011). Dpto. de Administración de personal. Manta, Ecuador.

2.1.7. Valores institucionales de la Corporación MARZAM.

- **Honestidad, ética y probidad.**-Actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos institucionales. La integridad de sus actuaciones genera confianza y credibilidad en los clientes.
- **Trabajo en equipo.**- Ser un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos divergentes. Se tiene como misión que permite lograr los objetivos que la sociedad demanda. El esfuerzo en conjunto genera sinergias que facilitan alcanzar su visión compartida.
- **Equidad.**- Todos las empresas y clientes navieros merecen ser asistidos o gestionados con los mismos derechos y garantías. Los funcionarios de la Administración de esta empresa en el ejercicio de sus facultades, son técnicos e imparciales.
- **Compromiso.**- Los técnicos de la Corporación MARZAM son conscientes de su valioso aporte a la empresa naviera nacional e internacional, por lo cual se comprometen con la misión empresarial, entendiendo que su esfuerzo le hace bien al sector naviero y contribuye en la verdadera cohesión social.
- **Vocación de servicio.**- De los funcionarios de esta Corporación Naviera es el atributo por el cual ser reconocidos por la comunidad estratégica, ya que refleja un modelo de gestión privada en el ámbito de la comercialización de combustibles y otros servicios orientado al cliente, promueve el cumplimiento voluntario de sus obligaciones.
- **Respeto.**- Es una empresa valorada en el ámbito empresarial naviero, por su profundo sentido de respeto a los derechos de sus clientes y por las relaciones cordiales entre sus clientes.

2.2 MARCO TEÓRICO.

2.2.1. Definición de recursos y talento humano

Toda organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos, existiendo para ello tres tipos de recursos:

- **Recursos materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Recursos técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Planificación de los recursos humanos:** Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el Departamento de Personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.
- **Gestión de talento humano:** Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.
- **Crecimiento y desarrollo profesional:** Es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.
- **Estabilidad laboral a los empleados:** Es un conjunto de percepciones que depende de la empresa pero también de los trabajadores.

- **Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud entre otros⁸.

2.2.2. Importancia de la administración del talento humano

Muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo⁹.

Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, tienen un gran impacto en la productividad y el desempeño. Así mismo los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización de los empleados que expresan su talento humano.

Sin personal eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, por lo que el trabajo del Director de Talento Humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. La dirección del

⁸ Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano. Editorial. McGraw-Hill. México.

⁹ Bohlander, G. (2001). Administración de recursos humanos. 12 edición; ed. Thomson. México.

talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones¹⁰.

- Los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí es importante una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un Si definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea.
- Los activos, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados, el talento humano tienen una importancia considerable. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del Director de Talento Humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.
- Dirección del talento humano, es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

¹⁰ Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano. Ed. McGraw-Hill. México; 2003

2.2.3. El capital humano.

La gestión del talento humano adecuada influye en el aumento de la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores, las cuales se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. El término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad¹¹.

2.2.4. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

Las competencias son características fundamentales que indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. La gestión por competencias hace la diferencia entre una administración tradicional con una administración técnica moderna que permite definir las habilidades, conductas, conocimientos y destrezas de un puesto de manera más óptima¹².

¹¹ Hernández, R. (2001). Metodología de la investigación. Editorial Mc. Graw Hill; México.

¹² Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Editorial Luz y Vida. Buenos Aires, Argentina

Velando (2007) expresa que “El modelo de gestión por competencias tiene como objetivo impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido”.

Para Spencer y Spencer son seis los principales tipos de competencias:

- **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
- **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo.-** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento.-** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Competencias.-** Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.
- **Habilidad.-** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental¹³.

La gestión por competencias hace la diferencia entre una administración tradicional con una administración técnica moderna que permite definir las habilidades, conductas, conocimientos y destrezas de un puesto de manera más óptima.

Dentro de la gestión por competencias se debe validar los conocimientos o experiencias más operativas menos mentales por llamarle de algún modo, que es una forma de llamar a este movimiento a un mayor número de

¹³ Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. México.

personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Esto permite profundizar la alianza estratégica empresa y trabajadores al generar mejores talentos humanos, con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad. Sirve para realizar proyectos empresariales integrando equipos de alto rendimiento y con valor agregado a través de la utilización de los mejores talentos humanos de la empresa.

2.2.5. Gestión del talento humano

Es un área muy sensible en las organizaciones, pues depende de la cultura y estructura organizacional adoptada, la tecnología empleada, los procesos internos, etc., en la actualidad las organizaciones buscan la participación constante del cliente interno, es por este motivo que la gestión del talento humano es considerada como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Razón por la cual la administración de recursos humanos se basa a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables¹⁴.

¹⁴ Cuesta, A. (2004). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones far. La Habana, Cuba.

En la actualidad el enfoque de la Gestión del Talento Humano esta direccionada con el planeamiento estratégico, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad y comprende un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en el entorno.

2.2.6. Importancia de la gestión talento humano

El manejo técnico del talento humano constituye el soporte estratégico de las organizaciones, considerando a las personas como factor principal o agente generador de una ventaja competitiva en el entorno.

De ahí, el incremento en el rubro correspondiente a la inversión económica mas no como gasto en los procesos de selección, formación, compensación y evaluación de personal. Para las organizaciones el talento humano de sus colaboradores, representa el recurso más valioso y difícilmente cambiabile, esto se debe a la dependencia existente entre la empresa y el colaborador.

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto.

En el pasado se consideraba al ser humano como un simple medio de producción, es decir su trabajo era una continuación de las maquinarias; después se prestó atención en las relaciones sociales del ser humano y se reflexionó sobre las motivaciones que tenía la persona para su

autorrealización; y en último lugar se vio la necesidad de dar origen a la concepción del ser humano como hombre complejo¹⁵.

2.2.7. La gestión del talento humano por competencias

Para la implantación de un modelo de competencias existen varios caminos, algunos de los cuales ya han sido dejados de lado, al ser superados por nuevas tendencias. En todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su misión y visión.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- **Competencias cardinales.** Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias específicas.** Requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones¹⁶.

La motivación humana, es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, esta se define como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, que energiza, orienta y selecciona comportamientos, los logros, poder y la pertenencia como motivación.

El desarrollo y la movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias. Debido a los complejos escenarios del fin de siglo dentro del mundo laboral, requieren:

¹⁵ Dessler, G. (2004). Administración de Personal. Editorial Prentice hall. México.

¹⁶ Alles, M. (2007). Gestión por Competencias. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar las necesidades actuales.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas¹⁷.

2.2.8. Reclutamiento

El Reclutamiento 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 empleo y consiste en investigar las fuentes capaces de proveer un número de personas que logren cumplir con los objetivos y expectativas organizacionales, de esta manera se seleccionarán los futuros integrantes de la misma, siendo una decisión de línea, pues esta escoge para llenar la vacante.

El reclutamiento es una decisión de staff, y su ejecución depende de una decisión, la misma que puede ser oficializada por el Directivo si se lo hace dentro de la organización o fuera de ella. Donde la Unidad de Recursos Humanos se encarga de verificar si se cuenta con el Recurso Humano requerido dentro de la organización, de lo contrario será necesario emplear otras técnicas de este proceso de convocatoria para reclutar externamente al personal.

2.2.9. Medios de reclutamiento

Existen varios métodos de reclutamiento, para ello se los describe según los requerimientos de la empresa a continuación:

¹⁷ Ducceschi, M. (2002). Técnicas Modernas de Dirección de Personal. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid, España.

- **Interno:** Aquellos empleados reales o potenciales que se encuentran ya en la empresa.
- **Externo:** Aquellos empleados o disponibles reales o potenciales que trabajan en otras compañías.

Para que el reclutamiento interno sea efectivo, se debe contar con un inventario de recursos humanos y con las pruebas de selección exigidas para el puesto, depende de los resultados de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento, análisis y descripción de cargos, planes de carrera que permitan conocer la trayectoria más apropiada para el futuro cargo, así como también conocer las condiciones de ascenso y sustitución del empleado.

Así mismo el proceso de reclutamiento interno conlleva algunos beneficios económicos y administrativos para la compañía. Esto se debe a que no es necesario los anuncios en el periódico, ni costos de admisión, ni de integración. El reclutamiento interno es una excelente política de gestión del talento humano como proceso prioritario, originando una visión de sana competencia y promoción.

Por su parte el reclutamiento externo, es un medio a través del cual se intenta llenar una vacante con personas reales, ya sean disponibles o empleadas que cumplan con el perfil interno solicitado, pues se trata de personas externas a la organización, y para efectos de este proceso se puede aplicar diversas técnicas como el archivo de carpetas entregadas espontáneamente, a través de avisos en periódicos o por medio de agencias de reclutamiento y selección. También puede convertirse en un sistema monopolizado, es decir, que dentro de estas técnicas, los

empleados perciben cierta frustración al darse cuenta que la compañía no la toma en cuenta para hacer carrera dentro de la misma.

2.2.10. Reclutamiento y selección de personal

Para este sistema se deben de seguir los siguientes pasos:

- Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.
- La selección debe hacerse con base a las políticas y necesidades de la organización, mediante el trabajo interdisciplinario, buscando mejorar el proceso y poder definir con claridad el tipo de colaborador que la empresa necesita.
- El proceso de selección del personal radica en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos vacantes existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar la adecuación del hombre al cargo. En general, el proceso de selección de personal considera los siguientes pasos enfocados a elegir al aspirante que se encuentra más apto para ser contratado.

- Establecer el perfil y necesidades.
- Reclutamiento
- Entrevista Inicial
- Pruebas técnicas y psicológicas
- Comprobación y antecedentes
- Entrevista en profundidad

- Examen físico
- Contratación.

La selección de personal es una de las etapas primordiales en la conformación del grupo de colaboradores de una compañía, quienes en última instancia constituyen el factor clave del desarrollo y éxito de la organización además fortalecerá el principio del reclutamiento interno y de promoción interna que debe primar con los colaboradores.

Una vez realizada la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos, las personas encargadas de la selección no pueden imponer al órgano solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación; solo deben prestar el servicio especializado, aplicar las técnicas de selección, y recomendar aquellos candidatos más adecuados al cargo.

2.2.11. Técnicas de selección

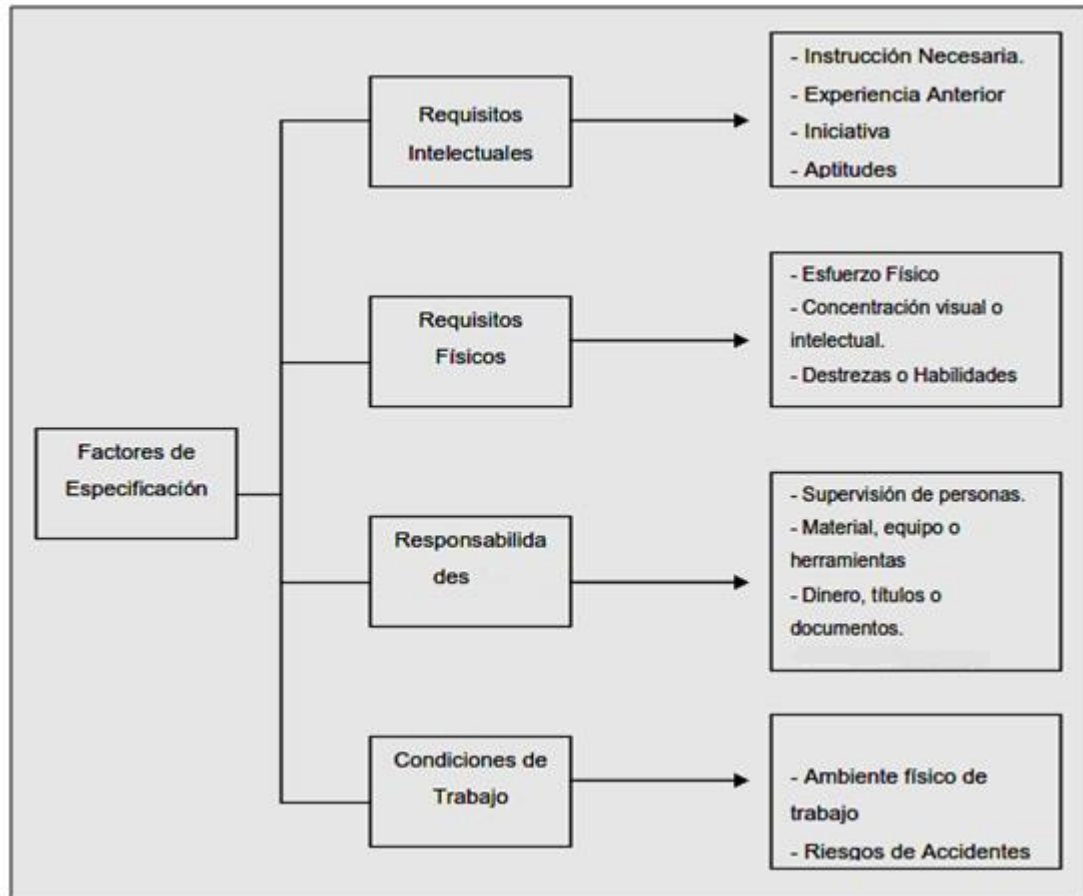
- **Entrevista de Selección.** proceso de comunicación en el que una persona requiere de información de la otra.
- **Pruebas de conocimiento.-** instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- **Pruebas psicométricas.-** medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- **Pruebas de personalidad.-** las características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen una persona de otra.
- **Técnicas de simulación.-** pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

2.2.12. Análisis y descripción de puestos

El análisis de puestos consiste en identificar y recopilar toda la información disponible sobre el contenido de un cargo en una organización determinada.

Mientras que la descripción de cargos, se encarga de documentar, registrar y especificar en forma sistemática y concisa la información del puesto, proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente donde se establecen los requisitos intelectuales (Instrucción necesaria, experiencia anterior, iniciativa, aptitudes). Requisitos físicos (Esfuerzo, concentración visual o intelectual, destrezas y habilidades). Responsabilidades (Supervisión de personas, material, equipo, dinero, documentos) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y accidentes)

CUADRO N° 1. Factores de Especificación en el Análisis de Puestos



Fuente 4 Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. México.

2.2.13. Valoración de puestos

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización.

Por lo que el puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

El puesto de trabajo es el principal nexo entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Cabe mencionar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del soporte económico recibido por tal concepto.

En la valoración del puesto; es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa. Debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación de desempeño del empleado. Establece niveles de complejidad, así como también comparación de puestos conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial. Por lo que la organización, al realizar una clasificación objetiva y racional, tendrá uno de los mejores puntos de referencia para un sistema de promoción interna y de carrera.

2.2.14. Evaluación del desempeño

Es una apreciación del desenvolvimiento de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y elevar el nivel de eficiencia¹⁸. Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores lo que permite:

- Vinculación de la persona al puesto.
- Entrenamiento y capacitación.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto-perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias y gastos¹⁹.

Se considera que la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso es la más significativa en su desarrollo. Cuando al empleado se le

¹⁸ Bohlander, G. (2001). Administración de recursos humanos. 12 edición; ed. Thomson, México.

¹⁹ Ducceschi, M. (2002). Técnicas Modernas de Dirección de Personal. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid, España.

informa que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización. Además el empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo. Dado que la descripción de puestos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción sirve para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

2.2.15. Desarrollo personal.

Se lo relaciona estrechamente con la educación, siendo el modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo el que debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, por lo que dentro de los objetivos del desarrollo de las personas en la organización se identifican los siguientes parámetros:

- Concordar las estrategias y planes de desarrollo institucionales con las necesidades de personal, en orden a anticipar y mejorar la preparación de los trabajadores para el mejor desempeño de sus puestos.
- Propiciar el desarrollo de trabajadores por promoción.
- Motivar e incrementar el interés de los trabajadores mediante la satisfacción o superación de posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas en concordancia con los intereses institucionales.

El personal capacitado y desarrollado, que evidencia excelencia en las competencias del puesto, debe ser considerado para las opciones de desarrollo de carrera.

2.2.16. Capacitación

Se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, y así puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Por este motivo la capacitación es de gran utilidad, ya que permite a las personas contribuir de forma eficaz y efectiva a cumplir los resultados de la organización. Donde la capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo.

El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor. La capacitación consiste en un proceso continuo compuesto de cuatro etapas:

- **Diagnóstico:** inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.
- **Diseño:** elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades detectadas.
- **Implementación:** aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- **Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento.

La capacitación y/o entrenamiento a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en el talento humano y es una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización, la cual no debe verse reflejado como un gasto más de las empresas, sino como un

beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

2.2.17. Salud y seguridad ocupacional

La salud de un empleado se puede ver mermada por enfermedades, accidentes o estrés. Los gerentes deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los empleados, incluido el bienestar psicológico. Los principales problemas de salud en las organizaciones están relacionadas con:

- Alcoholismo y dependencia química de drogas, medicamentos, tabaquismo.
- Estrés en el trabajo.
- Exposición a productos químicos peligrosos.
- Exposición a condiciones ambientales frías, cálidas, contaminadas, secas, húmedas, ruidosas, etc.
- Hábitos alimentarios inadecuados.
- Vida sedentaria.
- Automedicación sin cuidados médicos adecuados.

Las consecuencias de programas inadecuados de salud ocupacional son perfectamente mensurables: aumento de pagos por indemnizaciones, aumento de incapacidad laboral por enfermedades, aumento de los costos de seguros, del ausentismo y la rotación de personal, baja la productividad y baja calidad, además de presiones sindicales.

También, la seguridad laboral está relacionada con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales. Es decir

seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

A pesar de la gran importancia que en los últimos años ha cobrado la prevención de riesgos y accidentes dentro de los sistemas empresariales, es común encontrar todavía muchas empresas que no comprenden el costo real de los accidentes y otros acontecimientos que ocasionan pérdidas. Por lo anterior surge la necesidad de profundizar en una mejor comprensión de las causas y costos reales de los accidentes y dotarlos de un contexto funcional para analizar sus fuentes de origen y ser capaces de controlar sus efectos.

2.3 MARCO CONCEPTUAL²⁰.

- **Administración:** organización ordenada a la gestión de servicios y a la ejecución de leyes en una esfera política determinada.
- **Administrativo:** persona empleada en alguna entidad o empresa.
- **Capacidad de gestión;** habilidad de la persona para gestionar tareas y procesos bajo responsabilidad de su cargo en forma rápida, eficiente y confiable, haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el realizar tareas que resulten.
- **Control:** proceso seguido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad establecidos por la propia empresa.
- **Control administrativo;** proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización a

²⁰ Diccionario Océano. 2007. Madrid. España.

fin de propiciar que los objetivos que se han marcado las tareas que han repartido se ejecuten de acuerdo a los requerimientos, planes o programas de la organización o entidad.

- **Desarrollo personal;** capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje y el desarrollo de las demás personas de la organización, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y la entidad.
- **Crecimiento y desarrollo profesional;** la planeación de la carrera comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.
- **Estabilidad laboral a los empleados;** conjunto de percepciones que depende de la empresa pero también de los trabajadores.
- **Desempeño laboral;** procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.
- **Dirección:** conjunto de personas encargadas de dirigir una institución.
- **Gestión de talento humano;** proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento
- **Institución:** organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.
- **Recurso humano;** relación contractual entre muchas personas con una institución en la que acuerdan compartir no necesariamente con equidad los beneficios y pérdidas de la organización.
- **Técnicas:** conjunto de procedimientos de que se sirve una ciencia o arte. Pericia o habilidad para aplicar esos procedimientos, que pueden ser económicos y comerciales.
- **Organización:** asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.

- **Planificación de los recursos humanos;** técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.
- **Reclutamiento;** conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

2.4 HIPÓTESIS.

El desarrollo de un modelo de gestión del talento humano por competencias incidirá en el mejor desarrollo corporativo del Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta.

2.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

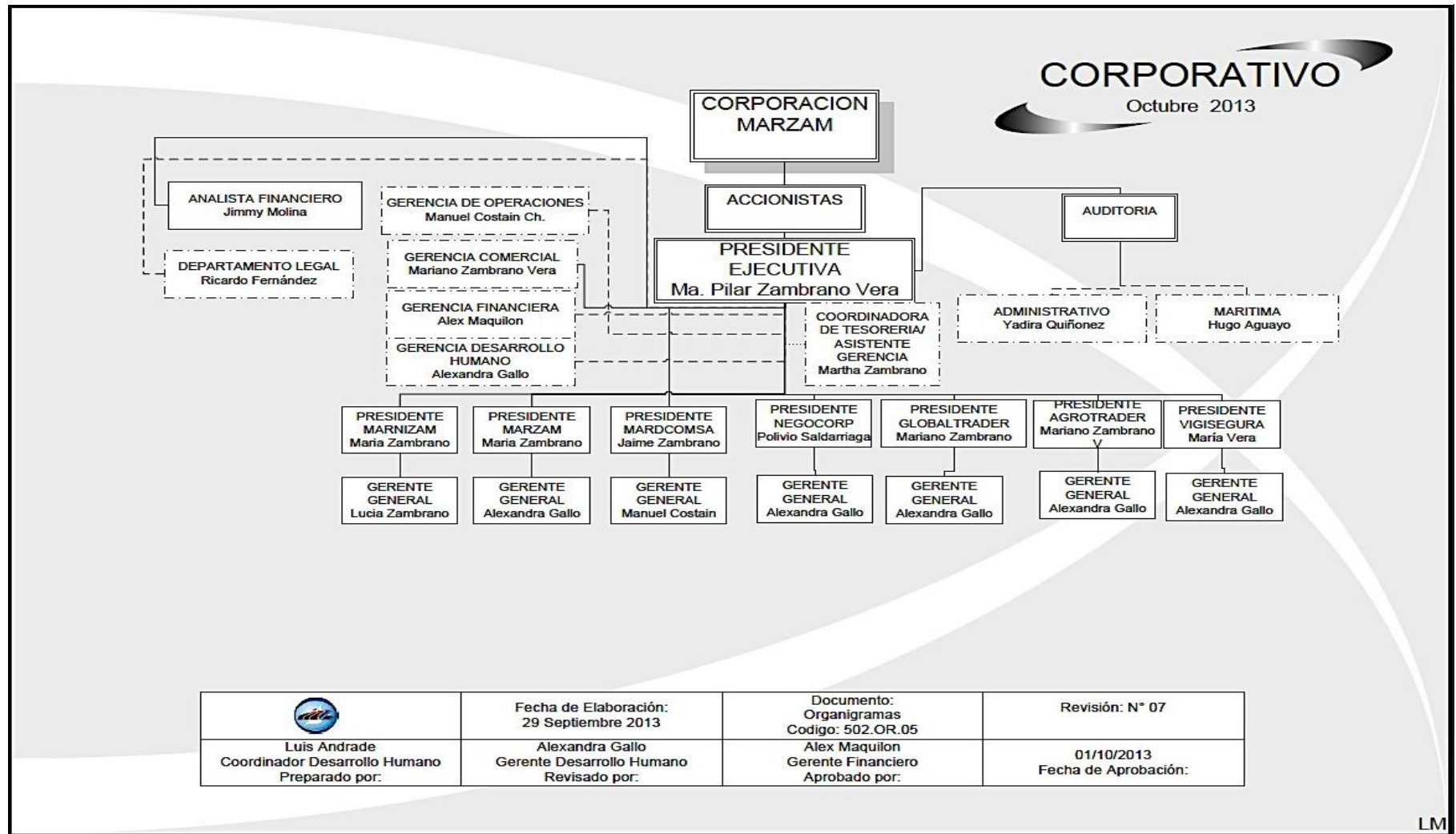
2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.

Niveles jerárquicos y de profesionalización

2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Estructura administrativa actual del Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta

GRAFICO N° 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL CORPORACION MARZAM



Fuente 5 Corporación MARZAM. Manta, Ecuador. 2013.

2.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

CUADRO N° 2 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
Niveles jerárquicos y administrativos del Grupo Corporativo MARZAM	Cargos acorde al nivel jerárquico	Gerencia Subgerencias Divisiones administrativas Cargos menores	50.00%
	Responsabilidades	General Específicas Temporales	
	Organización	Nivel de competencias Indicadores de gestión	
	Competencias funcionales	Estudios y conocimientos Experiencias Habilidades	
	Proceso de reclutamiento	Objetivos Medios Fuente Hoja de vida	
	Proceso de selección	Objetivos Fases Técnicas aplicadas Roles de equipo Candidatos seleccionados Retroalimentación Evaluación	
Estructura organizacional del Grupo Corporativo MARZAM	Planificación estratégica	Misión Visión Objetivos Políticas	50.00%
	Ejes estratégicos	Estrategias de grupo Metas administrativas Indicadores	

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Fue de tipo descriptiva, porque se diseñó un sistema de gestión del talento humano que incida en la organización y mejoramiento de la administración del Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta, para lo cual se utilizó la investigación retrospectiva y analítica que permitió buscar las causas a partir de un efecto, en base a datos recopilados en la organización objeto de la investigación.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación ha utilizado los siguientes métodos para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

3.2.1. Método Inductivo

Con este método se estudia los fenómenos existentes en la Empresa, es decir se analizó los elementos del todo para llegar a un concepto. A través de la observación, experimentación, comparación, abstracción y generalización

3.2.2. Método Deductivo

Determinó las causas y efectos de los fenómenos generales a través de leyes generales, que por su carácter de verdades absolutas no necesitan comprobación. Deducir es descubrir la verdad de lo general a lo particular, encontrar una conclusión a fenómenos desconocidos a partir de una teoría conocida.

3.2.3. Método Analítico

Tuvo por objeto, el descubrimiento y la explicación coherente y sistemática de todas y cada una de las partes de un universo; examinando cada parte en forma pormenorizada e independiente, para de esta manera establecer las relaciones causa y efecto entre los elementos que componen un todo, que en este caso fue el objetivo de la investigación.

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El carácter de la investigación aplicada exigió la práctica de las siguientes técnicas de campo:

3.3.1. Observación

Mediante esta técnica se pudo constatar si se está o no aplicando de una manera correcta la Gestión del Talento Humano en el Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta.

3.3.2. Encuestas

Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho a través de un cuestionario pre diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa

3.3.3. Cuestionario

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que se midan a través de éste, y básicamente se pueden identificar dos tipos de preguntas "cerradas" y "abiertas."

Preguntas cerradas. Es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta, de igual manera el investigador tiene que asegurarse que las personas a las que se les administrarán, conocen y comprenden las categorías de respuesta.

Preguntas abiertas.- Son útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento.

A lo expresado, la elección del tipo de preguntas que contenga el cuestionario depende del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, los tiempos de que se disponga para codificar y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión.

En base a la metodología de investigación señalada anteriormente se utilizó como instrumento el cuestionario, a través del cual se buscó determinar el nivel de satisfacción de los funcionarios respecto de varios aspectos relacionados con la organización y que atañen a las funciones que realiza el área de recursos humanos, además se quiso conocer si los empleados consideraban necesario mejorar el sistema de gestión del talento humano dentro de la Corporación Marzan de la ciudad de Manta.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Una vez que se definió cuál fue la unidad organizativa de análisis, se procedió a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, la misma que corresponde al personal que labora en el Grupo Corporativo MARZAM, donde la población considerada fue de 116 personas y para el cálculo de la muestra se consideró un margen de error del 5%. Para determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$N = \text{Universo}$$

$$e = \text{Margen de error}$$

$$n = \text{muestra}$$

$$n = \frac{N}{e^2(N - i) + i}$$

$$n = \frac{116}{(0.05)(116 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{116}{(0.0025)(115) + 1}$$

$$n = \frac{116}{1.2875}$$

$$n = 90.09$$

$$n = 90 \text{ encuestas}$$

Para la selección de la muestra deben delimitarse las características de la población, la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, ya que pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que se selecciona una muestra y se pretende que este sea el reflejo del conjunto de la población.

3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

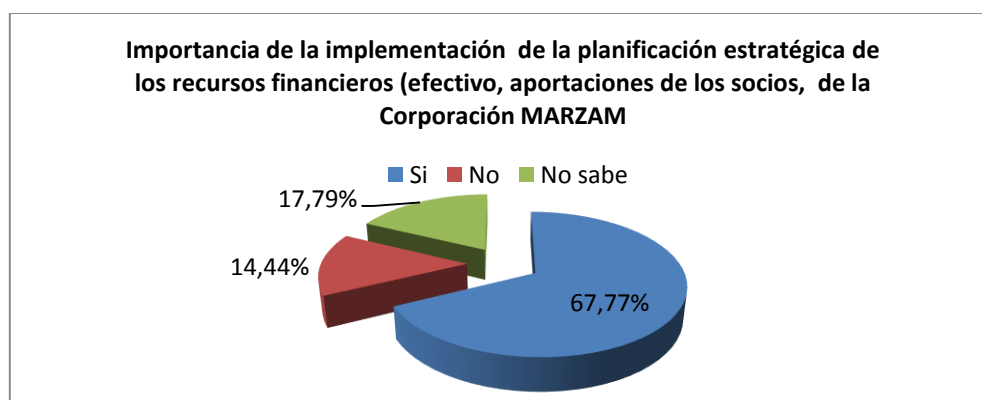
Tabla 1. ¿Cree que es importante la implementación de la Planificación Estratégica en RR.HH. en la Corporación MARZAM?

Opción	Frecuencia	%
Si	61	67,77
No	13	14,44
No sabe	16	17,79
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor de la investigación.

GRAFICO N° 1.



Fuente: Encuesta Personal de MARZAM

Elaboración: Autor de la investigación

Análisis e interpretación.

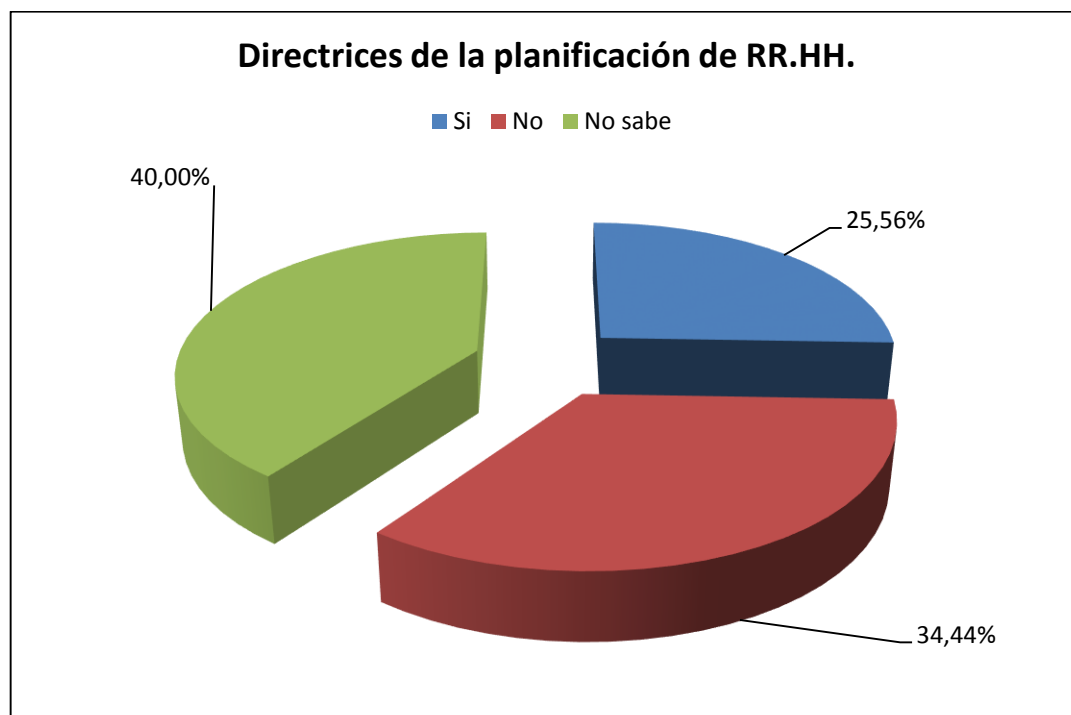
Los resultados de las encuestas al personal de la Corporación MARZAM de la ciudad de Manta, opinó que 67,77% consideraron que es importante la implementación de una adecuada Planificación Estratégica; mientras que el 17,79% no sabe si es necesaria la implementación. Por otro lado el 14,44% no cree que sea importante, este resultado determina que la mayoría de personas cree que es indispensable un cambio en la planificación de Recursos Humanos dentro de esta Corporación lo cual evidencia la falta de una estructuración para un mejor funcionamiento administrativo en base al talento humano que labora.

Tabla 2. ¿Conoce las Directrices de planificación de RR.HH.?

Opción	Frecuencia	%
Si	23	25,56
No	31	34,44
No sabe	36	40,00
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autor de la investigación.

GRAFICO N° 2



Fuente: Encuesta Personal de MARZAM
Elaboración: Autor de la investigación

Análisis e interpretación.

De acuerdo a las encuesta, el 40,00% no conoce acerca de las directrices de planificación de RR.HH., mientras que el 34,44% no sabe sobre estas y el 25,56% manifestó tener conocimiento de estas directrices, por lo tanto es necesarios que existan los medios necesarios para poder informarse sobre las actividades que realiza el departamento de RR.HH. en la Corporación MARZAM.

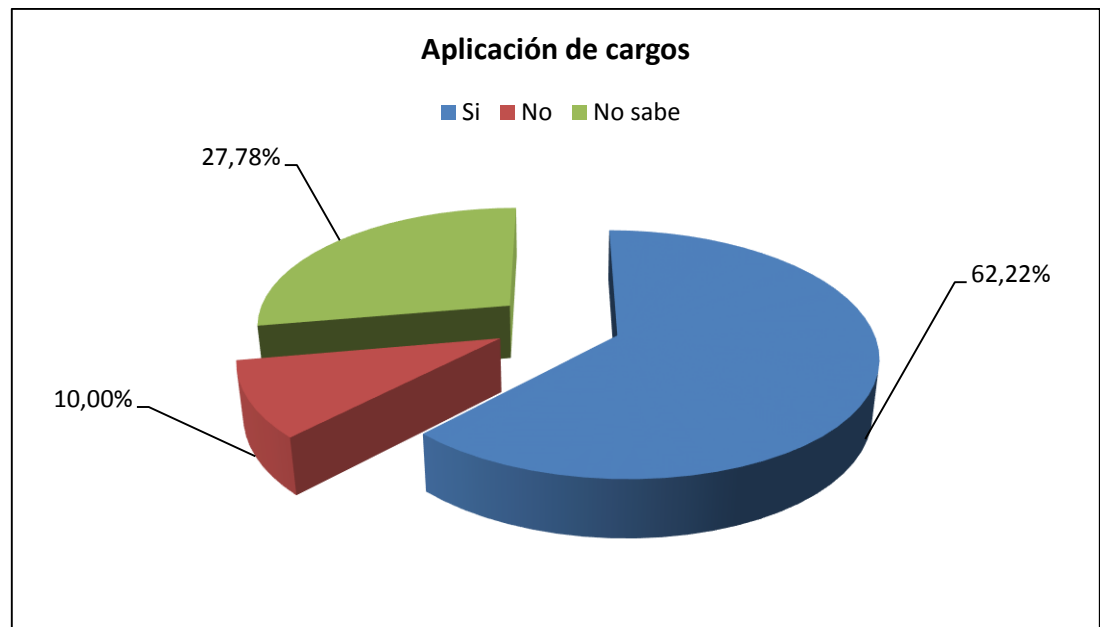
Tabla 3. ¿Considera necesaria la aplicación de un Manual de Cargos en la Corporación MARZAM?

Opción	Frecuencia	%
Si	56	62,22
No	9	10,00
No sabe	25	27,78
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor de la investigación.

GRAFICO N° 3



Fuente: Encuesta Personal de MARZAM

Elaboración: Autor de la investigación

Análisis e interpretación.

Las encuestas determinaron, que el 62,22% de los empleados están de acuerdo con la aplicación de un manual de cargos; por otro lado el 27,78% afirma que no sabe acerca del manual de cargos y el 10,00 % no está de acuerdo en la aplicación de dicho manual la institución. De estos resultados se desprende que el personal que labora en la Corporación MARZAM cree necesario la aplicación de un manual de cargos en la organización, para poder establecer un adecuado posicionamiento laboral conforme a sus conocimientos y competencias (habilidades).

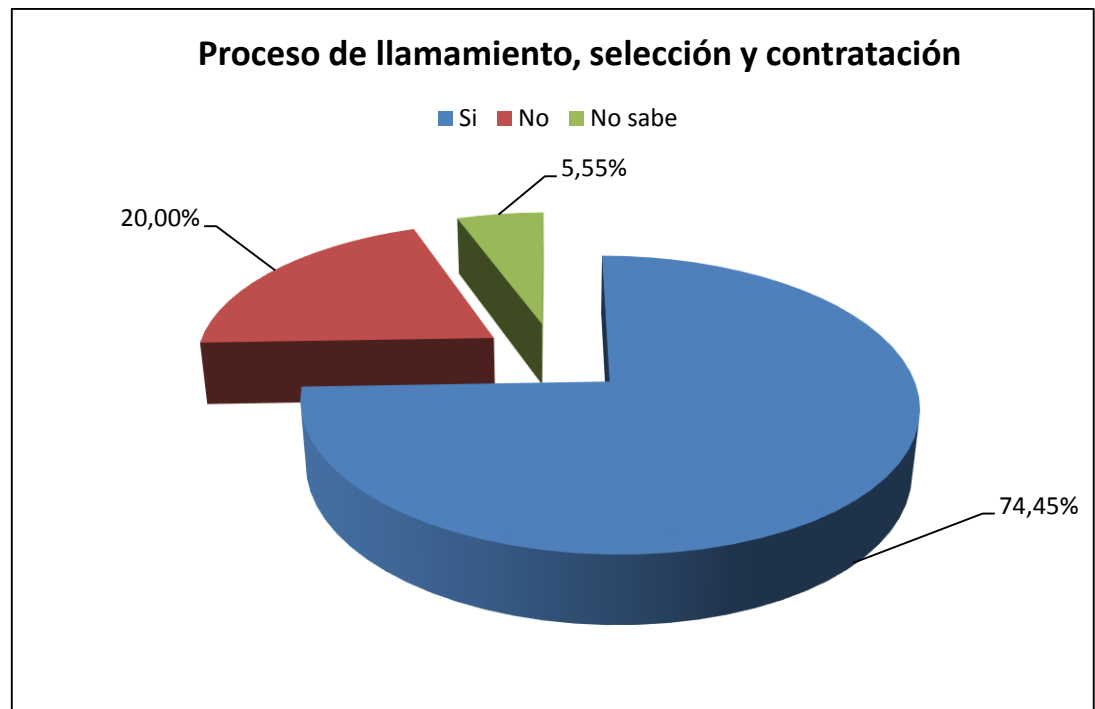
Tabla 4. ¿Se utiliza el proceso de llamamiento, selección y contratación?

Opción	Frecuencia	%
Si	67	74,45
No	18	20,00
No sabe	5	5,55
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor de la investigación.

GRAFICO N° 4



Fuente: Encuesta Personal de MARZAM

Elaboración: Autor de la investigación

Análisis e interpretación.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, se pudo establecer que el 74,45% de los empleados afirmaron que se utiliza el proceso de llamamiento, selección y contratación en la organización. Mientras que el 20,00% afirma que no se aplica y el 5,55% no sabe acerca de este proceso, lo cual pone en evidencia la falta de inducción de un sistema de talento humano para esta corporación.

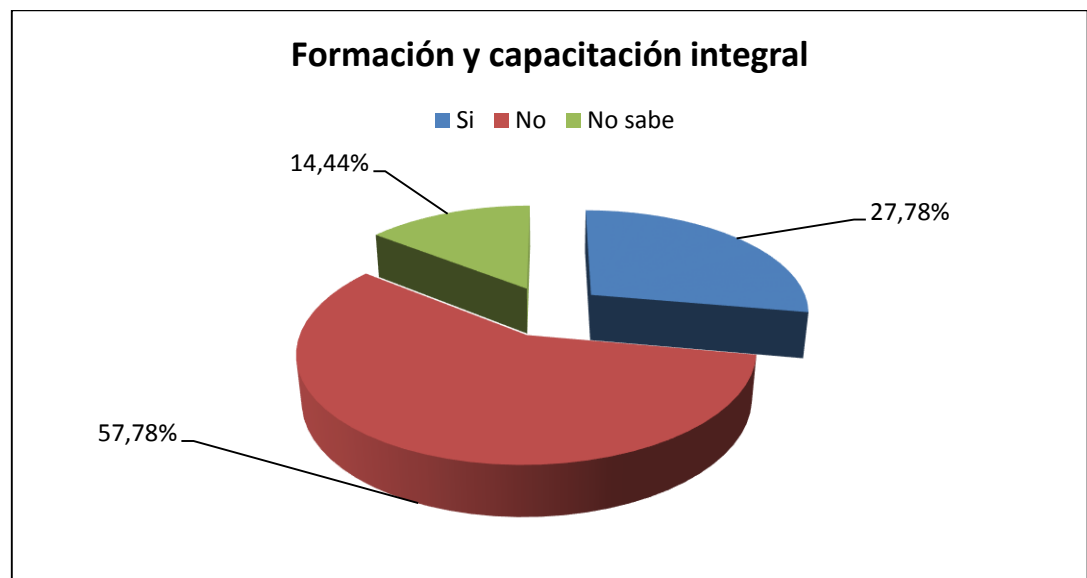
Tabla 5. ¿Cree que la Formación y Capacitación se ejecuta en forma integral?

Opción	Frecuencia	%
Si	25	57,78
No	52	27,78
No sabe	13	14,44
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor de la investigación.

GRAFICO N° 5



Fuente: Encuesta Personal de MARZAM

Elaboración: Autor de la investigación

Análisis e interpretación.

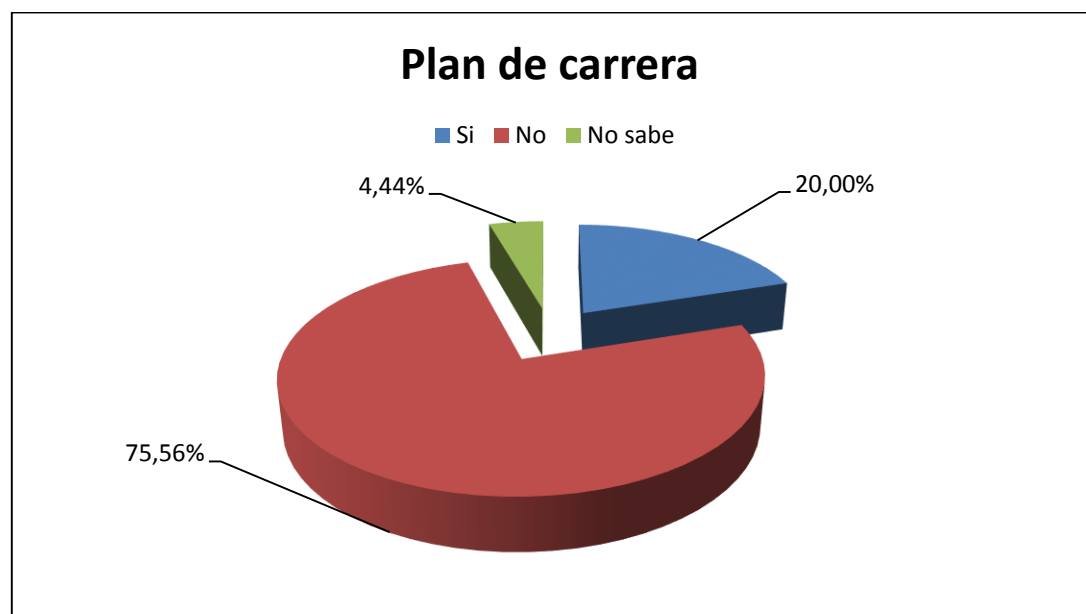
Se determinó por los resultados de las encuestas que el 57,78% de los funcionarios que laboran en esta entidad si consideran que la formación y capacitación en la institución se desarrolle en forma integral, más bien por el contrario el 27,78% del personal no está de acuerdo que la formación y capacitación se ha venido realizando, mientras que el 14,44% no sabe acerca del tema, lo pone en manifiesto la carencia de información por parte de los directivos de esta empresa.

Tabla 6. ¿Conoce usted su Plan de Carrera?

Opción	Frecuencia	%
Si	16	20,00
No	68	75,56
No sabe	4	4,44
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autor de la investigación.

GRAFICO N° 6



Fuente: Encuesta Personal de MARZAM
Elaboración: Autor de la investigación

Análisis e interpretación.

De los resultados obtenidos en las encuestas, con respecto al plan de carrera el 75,56% de los funcionarios considera que no conoce acerca de su plan de carrera dentro de la corporación MARZAM. Mientras que el 20,00% del personal que labora en esta empresa afirma conocer sobre su carrera, y el 4,44% no sabe sobre el plan de carrera, por este motivo es necesaria el desarrollo y la implementación de un sistema de gestión del talento humano en esta corporación.

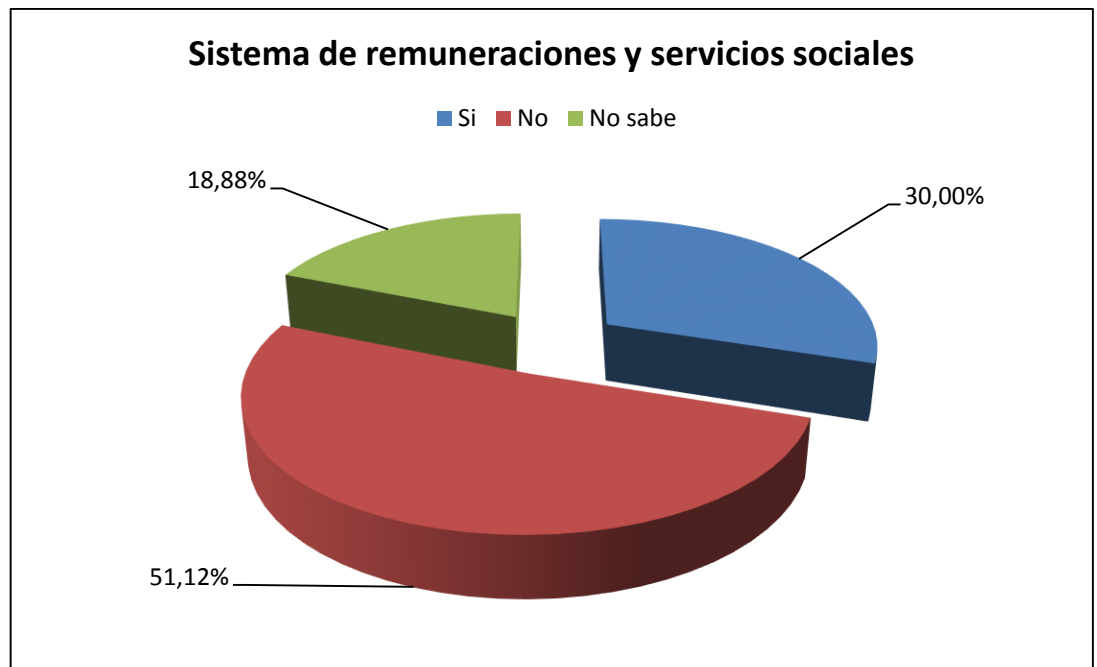
Tabla 7. ¿Considera que es correcto el Sistema de Remuneraciones y Beneficios Sociales aplicado?

Opción	Frecuencia	%
Si	27	30,00
No	46	51,12
No sabe	17	18,88
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor de la investigación.

GRAFICO N° 7.



Fuente: Encuesta Personal de MARZAM

Elaboración: Autor de la investigación

Análisis e interpretación.

Con la aplicación de las encuestas, se estableció que el 51,12% de las personas que laboran en la Corporación MARZAM no se encuentra conforme con el Sistema de Remuneraciones y Beneficios Sociales aplicado. Al contrario el 30,00% del resto del personal si considera adecuado el Sistema, por otro lado el 18,88% no sabe acerca del mismo, resultados que muestran la falta de una adecuada comunicación y por ende repercute en la formación del talento humano en esta Corporación.

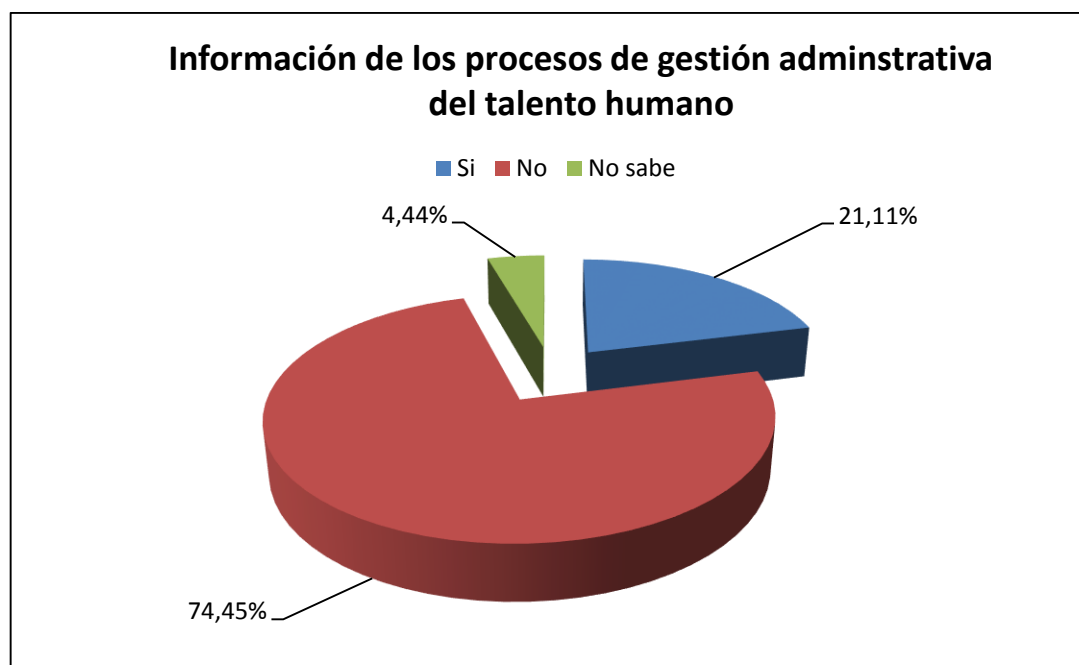
Tabla 8. ¿Usted ha sido informado de los procesos de Gestión Administrativa del Talento Humano?

Opción	Frecuencia	%
Si	19	74,45
No	67	21,11
No sabe	4	4,44
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor de la investigación.

GRAFICO N° 8.



Fuente: Encuesta Personal de MARZAM

Elaboración: Autor de la investigación

Análisis e interpretación.

Los resultados de las encuestas aplicada al personal que labora en la Corporación MARZAM, determinó que el 74,5% de las personas señalan que si han sido informado de los procesos de Gestión Administrativa del Talento Humano dentro de la institución. Por otro lado el 21,11% afirma que no conoce acerca de los procesos administrativos, y el 4,44% de funcionarios no sabe acerca de los mismos en esta entidad.

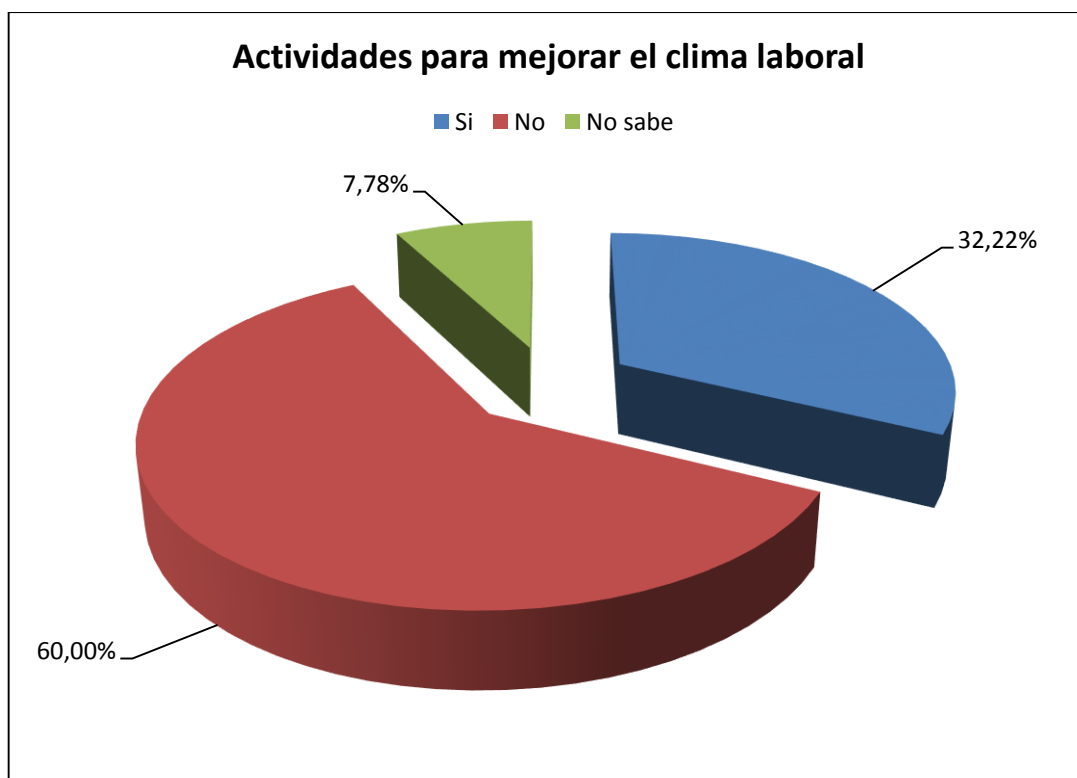
Tabla 9. ¿Se realizan actividades para mejorar el clima laboral?

Opción	Frecuencia	%
Si	29	60,00
No	54	32,22
No sabe	7	7,78
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor de la investigación.

GRAFICO N° 9.



Fuente: Encuesta Personal de MARZAM

Elaboración: Autor de la investigación

Análisis e interpretación.

Aplicadas las encuestas, se pudo observar que la mayoría de los empleados con el 60,00% considera que si se realizan actividades para mejorar el clima laboral. Por su parte el 32,22% de personal que labora en la Corporación MARZAM afirman que no existe interés para mejorar el clima laboral y el 7,78% no sabe acerca del tema.

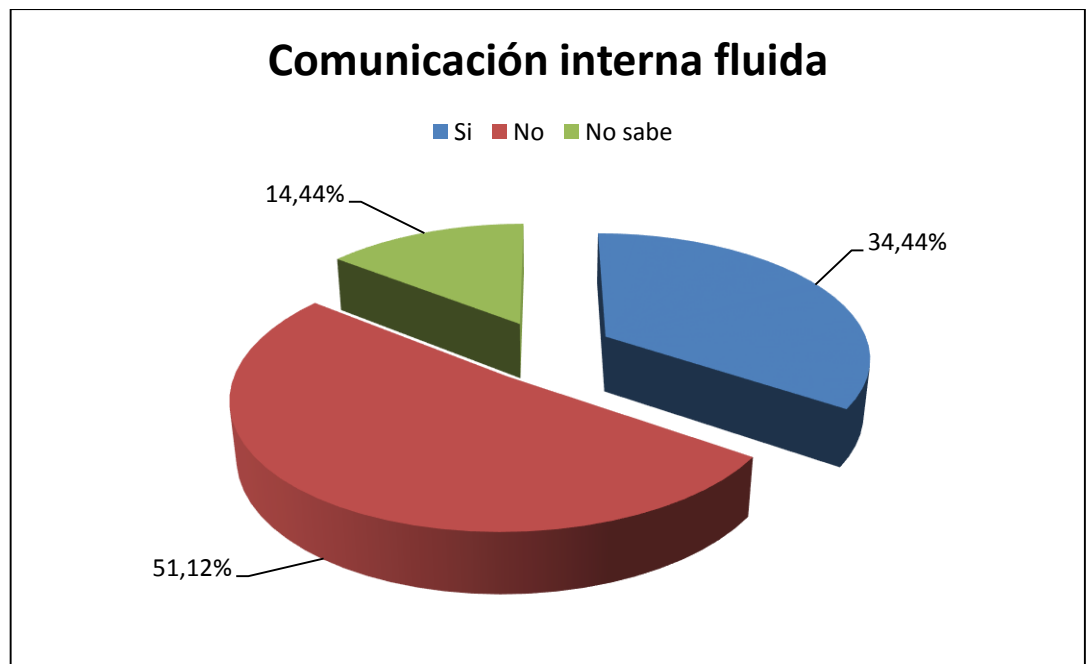
Tabla 10. ¿La comunicación interna es fluida?

Opción	Frecuencia	%
Si	31	34,44
No	46	51,12
No sabe	13	14,44
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor de la investigación.

GRAFICO N° 10.



Fuente: Encuesta Personal de MARZAM

Elaboración: Autor de la investigación

Análisis e interpretación.

Los resultados de encuestas mostraron que el 51,12% de los funcionarios que laboran en esta corporación considera que la comunicación dentro de la organización no es fluida. Mientras que por el contrario el 34,44% de las personas afirma que si existe una adecuada comunicación; en tanto que el 14,44% no sabe acerca del tema. Frente a esta realidad, es conveniente y necesario aportar soluciones concretas dentro de su proceso administrativo para que se fortalezcan las políticas comunicacionales al interior de la empresa.

Tabla 11. ¿Se emprenden acciones para fomentar la cultura organizacional?

Opción	Frecuencia	%
Si	48	53,34
No	33	36,66
No sabe	9	10,00
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor de la investigación.

GRAFICO N° 11.



Fuente: Encuesta Personal de MARZAM

Elaboración: Autor de la investigación

Análisis e interpretación.

Los resultados de la encuesta muestran que el 53,54% de personal que labora en esta Corporación está de acuerdo en que si se aplican acciones para fomentar la cultura organizacional: Por su parte el 36,66% de funcionarios dice que no se dan acciones para fomentar la misma y el 10,00% no sabe si se emprenden acciones. Razones suficientes por las que se considera necesario mejorar el sistema de gestión del talento humano dentro de la institución.

Luego de aplicado el instrumento y realizada la tabulación de datos, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 12. Número de preguntas de personas encuestadas en base a la muestra.

PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE
Importancia de la IP de los RR.HH. En la Corporación MARZAM.	61	13	16
Directrices de la planificación de RR.HH.	23	31	36
Aplicación de cargos	56	9	25
Proceso de llamamiento, selección y contratación	67	18	5
Formación y capacitación integral	25	52	13
Plan de carrera	18	68	4
Sistema de remuneraciones y beneficios sociales	27	46	17
Información de los procesos de gestión administrativa del talento humano	19	67	4
Actividades para mejorar el clima laboral	29	54	7
Comunicación interna fluida	31	46	13
Acciones para fomentar la cultura organizacional	48	33	9

Tabla 13. Respuestas de personas encuestadas en base a la muestra establecida en porcentajes (%).

PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE
Importancia de la IP de los RR.HH. En la Corporación MARZAM.	67,77	14,44	17,79
Directrices de la planificación de RR.HH.	25,56	34,44	40,00
Aplicación de cargos	62,22	10,00	27,78
Proceso de llamamiento, selección y contratación	74,45	20,00	5,55
Formación y capacitación integral	27,78	57,78	14,44
Plan de carrera	20,00	75,56	4,44
Sistema de remuneraciones y beneficios sociales	30,00	51,12	18,88
Información de los procesos de gestión administrativa del talento humano	21,11	74,45	4,44
Actividades para mejorar el clima laboral	32,22	60,00	7,78
Comunicación interna fluida	34,44	51,12	14,44
Acciones para fomentar la cultura organizacional	53,34	36,66	10,00

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GRUPO CORPORATIVO MARZAM DE LA CIUDAD DE MANTA.

4.1 ANTECEDENTES

Las nuevas tendencias mundiales exigen que las empresas sean flexibles, capaces de asumir nuevos retos sean estos a nivel nacional e internacional, donde el recurso humano no es un elemento más de la empresa sino que debe ser tomado como el instrumento estratégico que ayude al desarrollo de la empresa, donde el éxito siempre dependerá cada vez más de la capacidad de la organización para gestionar el talento humano, utilizado para describir el valor del conocimiento, las habilidades, la experiencia, las capacidades y las competencias de su fuerza de trabajo.

La Corporación MARZAM, como institución que va en crecimiento, posee procesos de selección de personal, programas de capacitación, pero enfrenta la problemática de la falta de incentivos que promuevan la productividad y desempeño del personal, ya que a menudo las personas que trabajan en ella poseen grandes habilidades pero que no las desarrollan con el empoderamiento, la motivación, y el involucramiento necesario. Es así que al analizar dicha situación se determina que una manera eficaz para mejorar el avance de la organización, es el desarrollo del talento humano mediante el trabajo en equipo, desarrollando de mejor manera la comunicación, generando un liderazgo proactivo, siendo capaces de generar nuevas ideas creativas e innovadoras de y para todos los miembros de la organización.

Por tal razón, es necesario que en la Corporación el departamento que administra los recursos humanos, sea más técnico, capaz de capacitar, y orientar al personal mediante un Modelo de Gestión de Talento Humano que se desarrolle en base al reclutamiento, selección, formación, desarrollo profesional, y adecuada remuneración laboral, que son las fases importantes

para el correcto crecimiento laboral que la empresa debe brindar a sus empleados. En tal motivo es significativo que el Grupo Corporativo MARZAM utilice el modelo de gestión de talento humano para de esta manera elevar la competitividad, mediante la motivación y capacitación de su personal donde se propicie el desarrollo de las capacidades y habilidades del recurso humano, generando diversos liderazgos influyendo en las actitudes del comportamiento gerencial que lleven a un adecuado desempeño laboral, para lograr eficaces procesos administrativos para obtener mejores resultados que permitan cumplir los compromisos adquiridos con sus clientes

4.2 MISION

La Administración de Recursos Humanos es la responsable de gestionar el desarrollo, compromiso y ética del talento humano del Grupo Corporativo MARZAM, a través del suministro de un clima cultura y comunicación integral en cada uno de los núcleos y dependencias de la empresa. De esta manera, persigue contribuir a la presencia de un adecuado entorno laboral y bienestar de los trabajadores haciéndoles partícipes del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales para el mejoramiento integral de los procesos y en su personal con alta calidad humana y profesional.

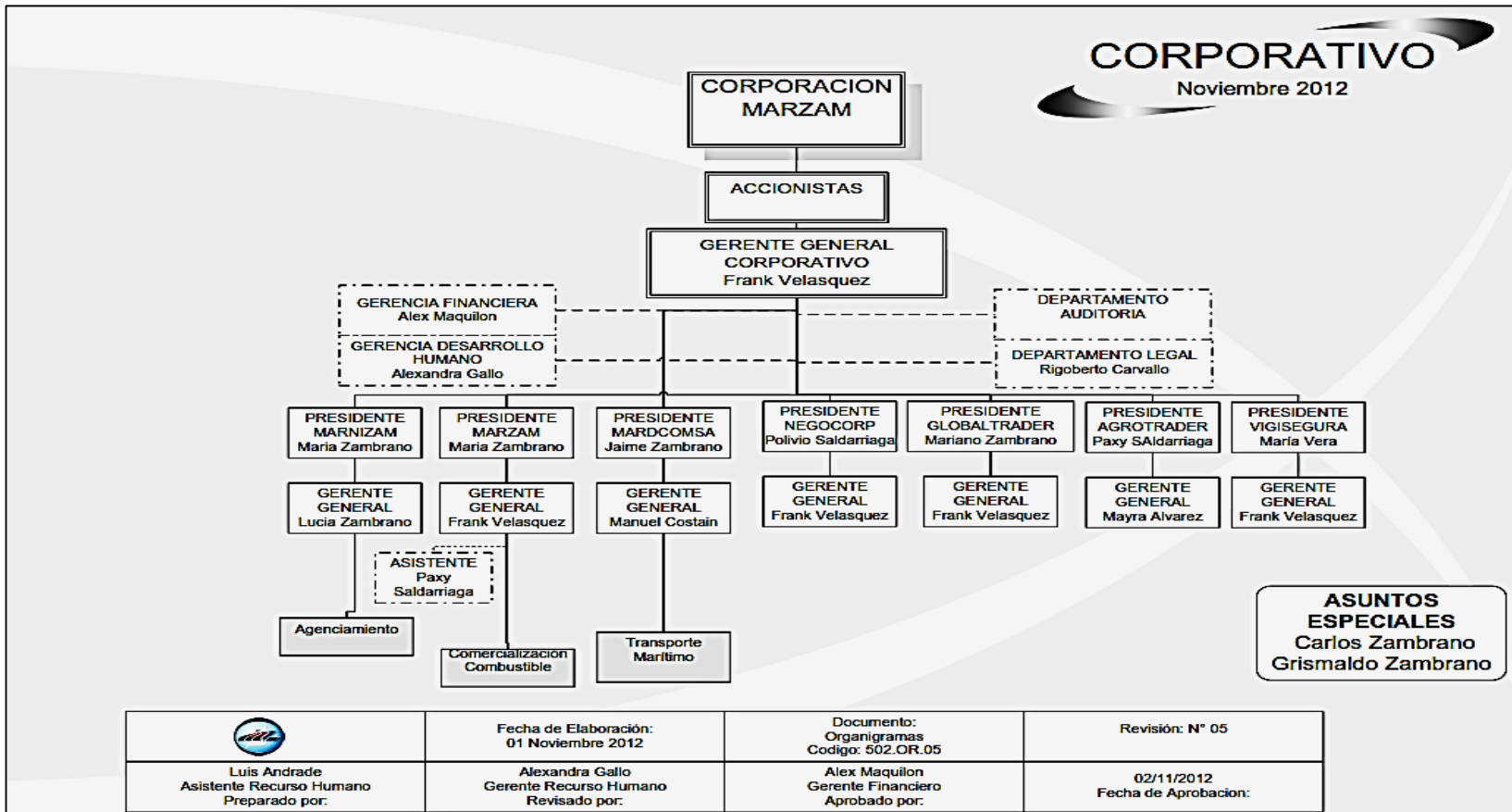
4.3 VISIÓN

La Administración de Recursos Humanos aspira a ser reconocida como parte integral del Grupo Corporativo MARZAM, en la realización de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del talento humano con base en estrategias innovadoras, los que permitirán brindar servicios de calidad a su cliente interno, demostrando eficacia y transparencia en todos sus procesos, manteniendo los estándares establecidos.

4.4 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

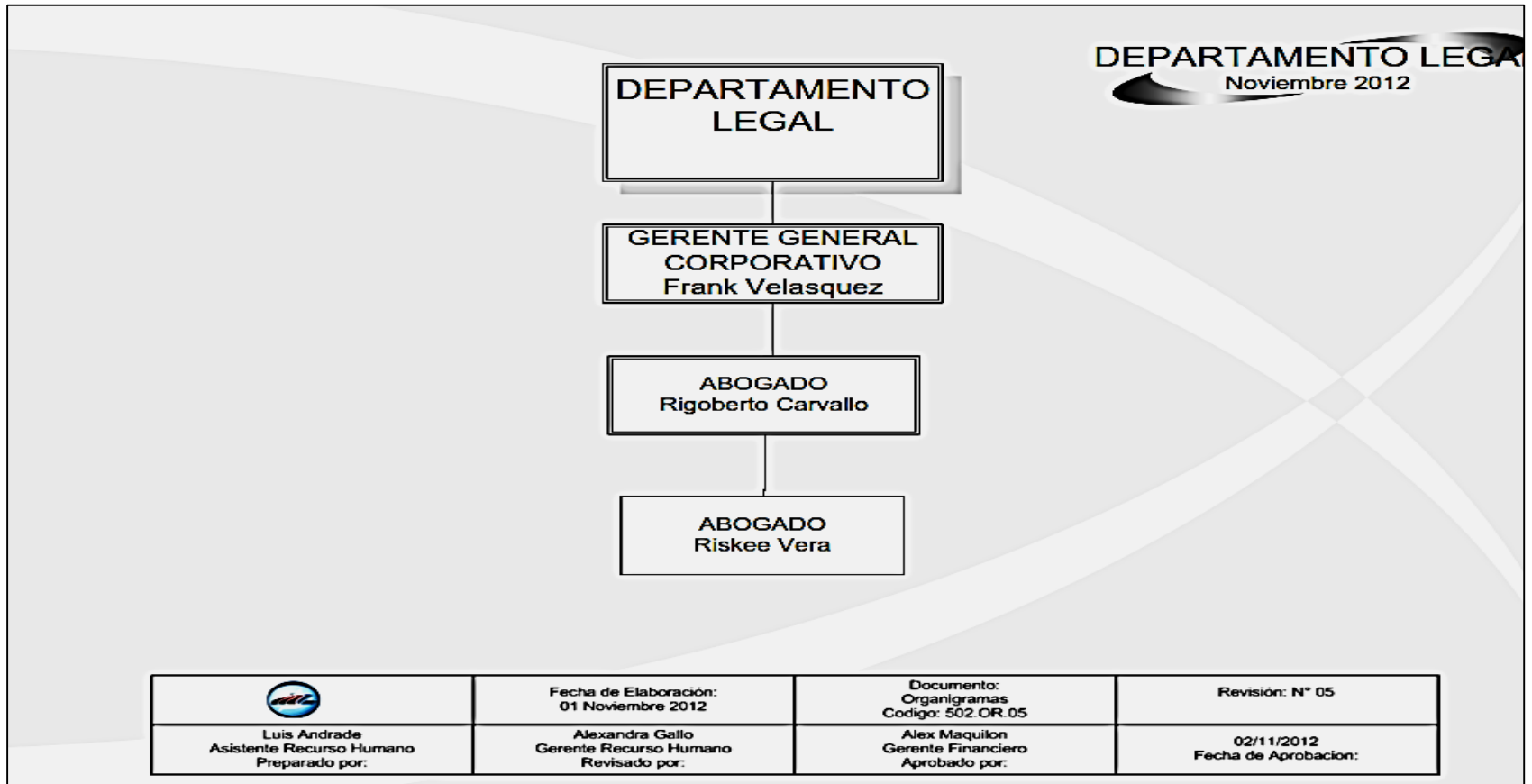
La empresa trabaja por departamentos, a continuación presentados:

Ilustración 1. Organigrama Estructural de Corporación MARZAM



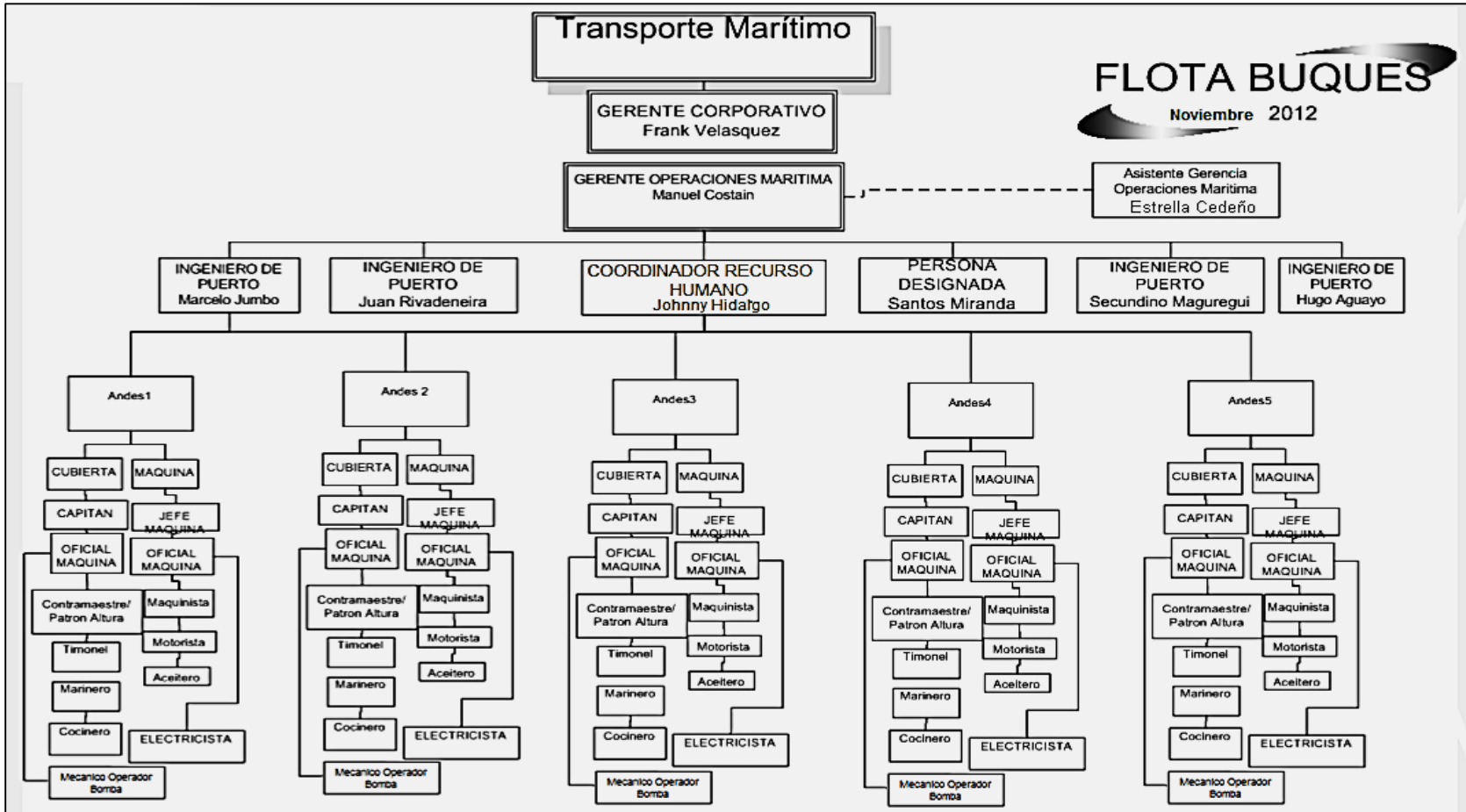
Fuente 6 Corporación MARZAM. Manta, Ecuador. 2012.

Ilustración 2. Organigrama Estructural Departamento Legal



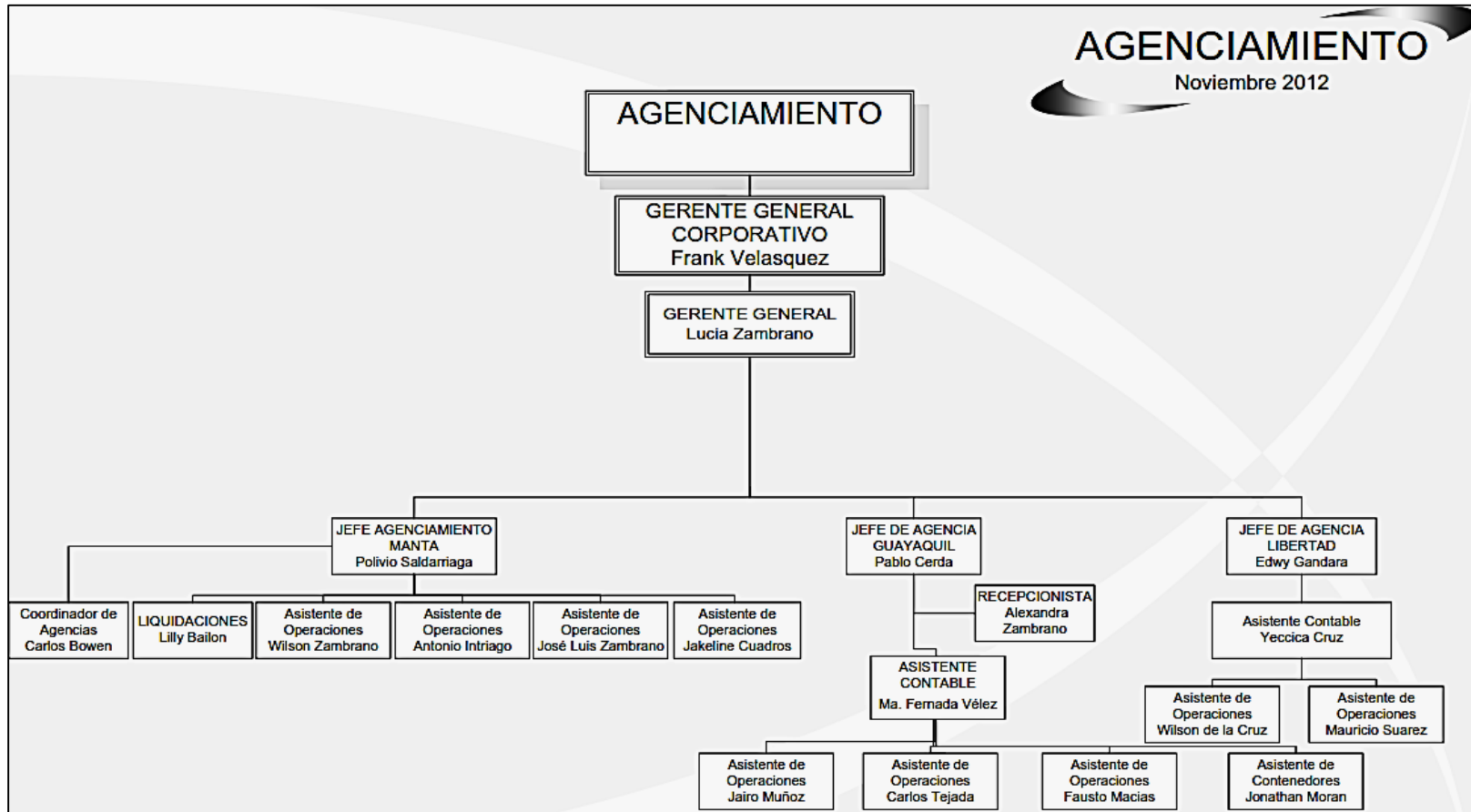
Fuente 7 Corporación MARZAM. Manta, Ecuador. 2012.

Ilustración 3. Organigrama Estructural de Transporte Marítimo



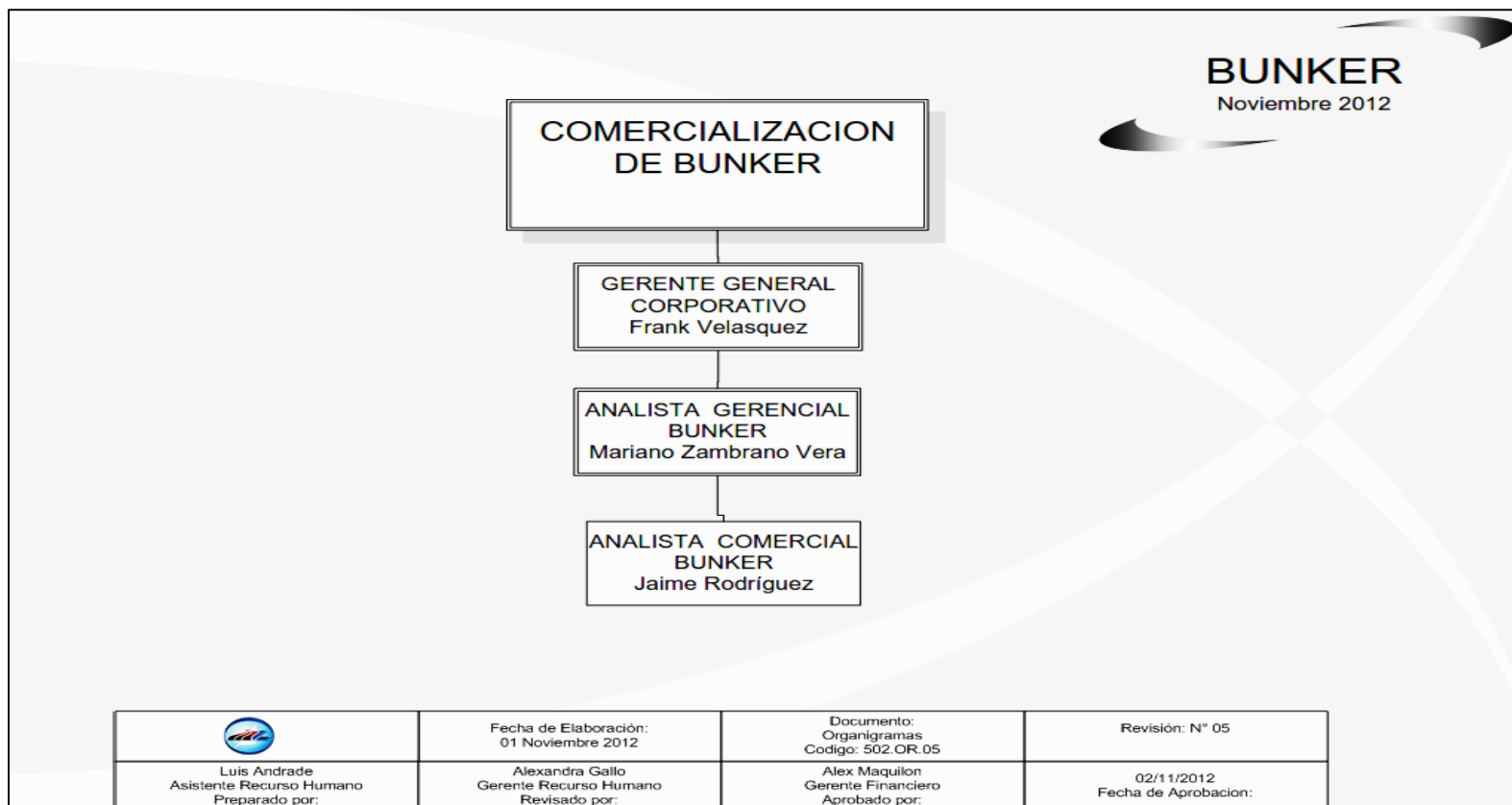
Fuente 8 Corporación MARZAM. Manta, Ecuador. 2012.

Ilustración 4. Organigrama Estructural Dpto. Agenciamiento



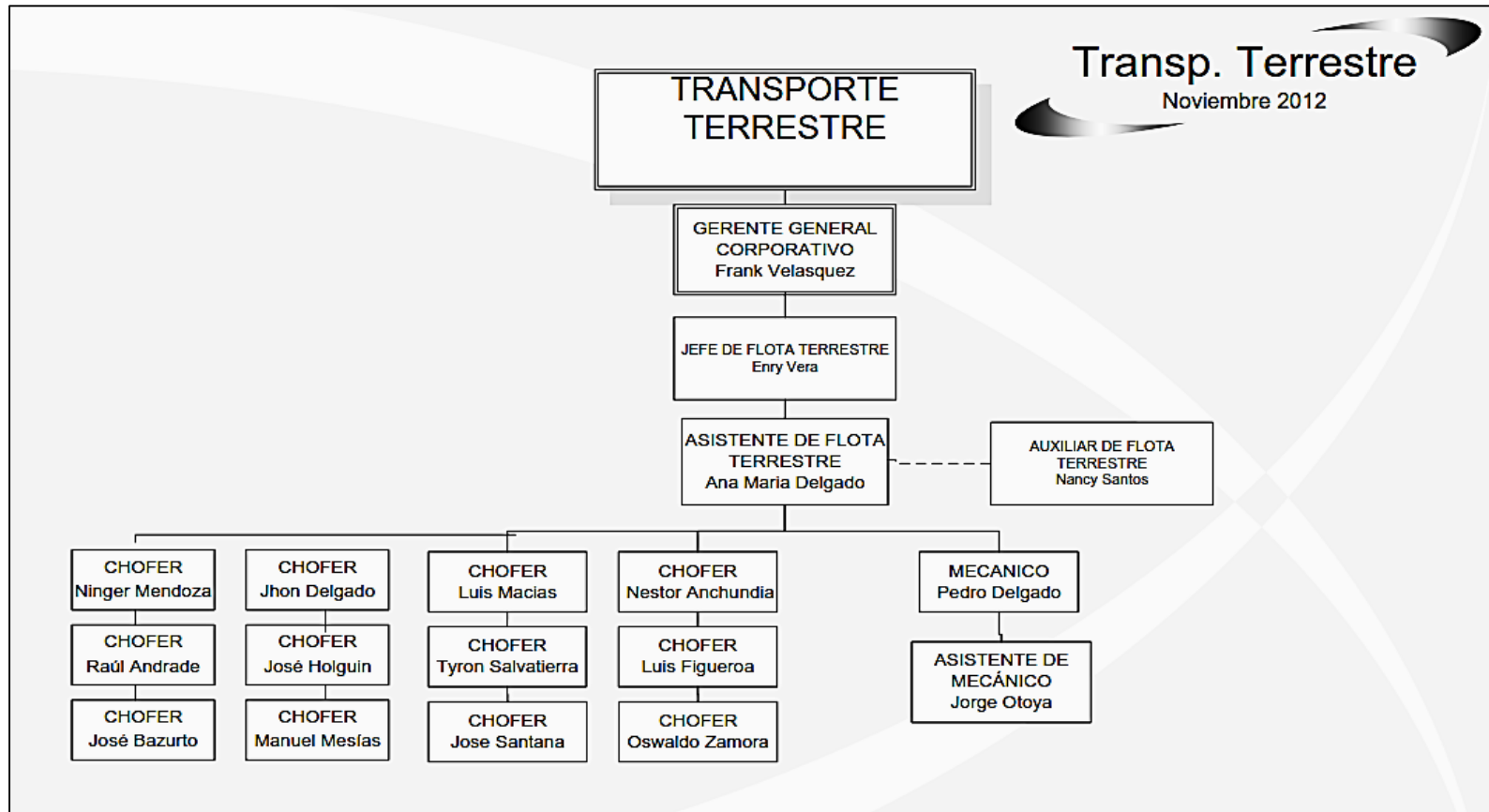
Fuente 9 Corporación MARZAM. Manta, Ecuador. 2012.

Ilustración 5. Organigrama Estructural de Comercialización de Bunker



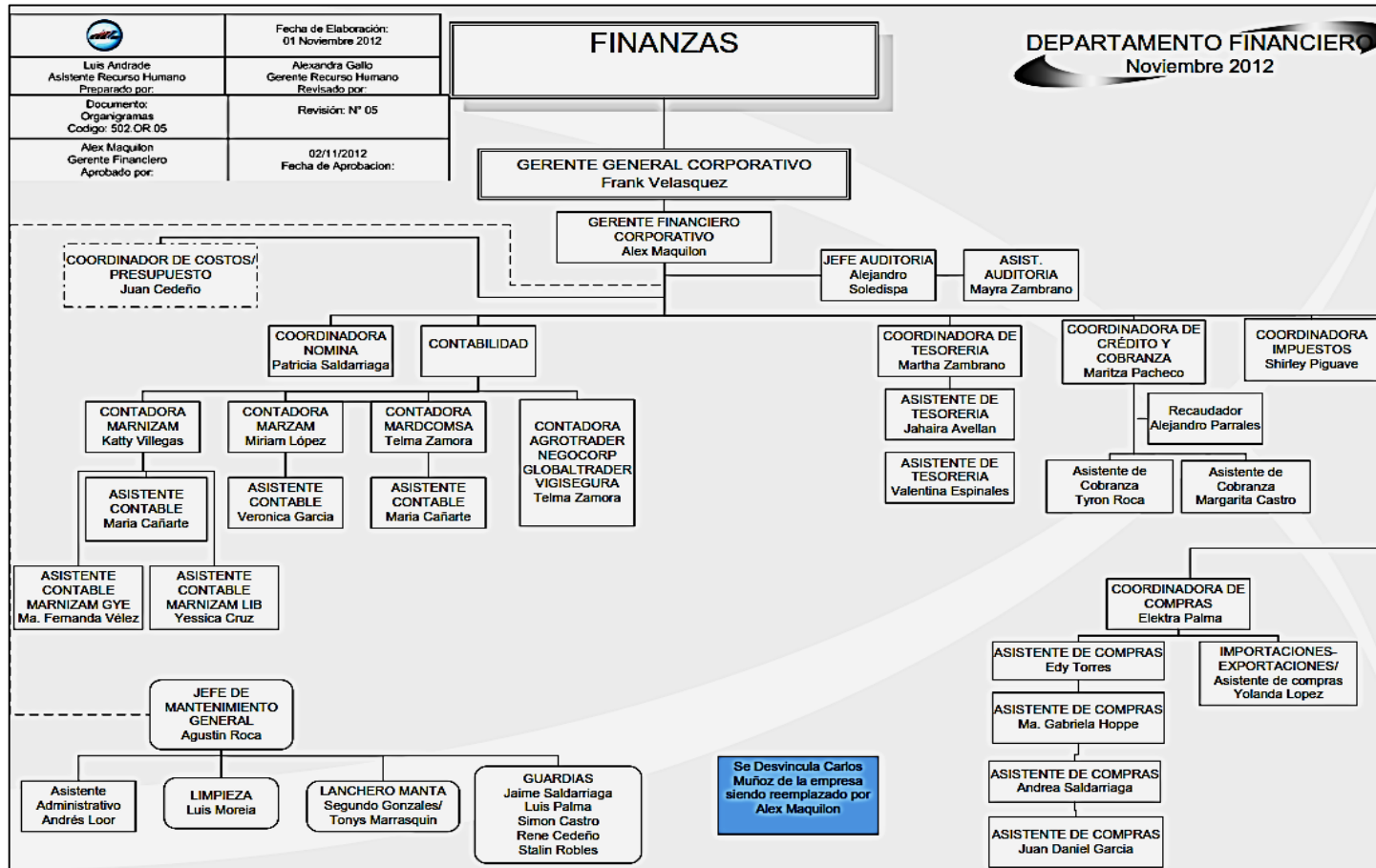
Fuente 10 Corporación MARZAM. Manta, Ecuador. 2012.

Ilustración 6. Organigrama Estructural Transporte Terrestre



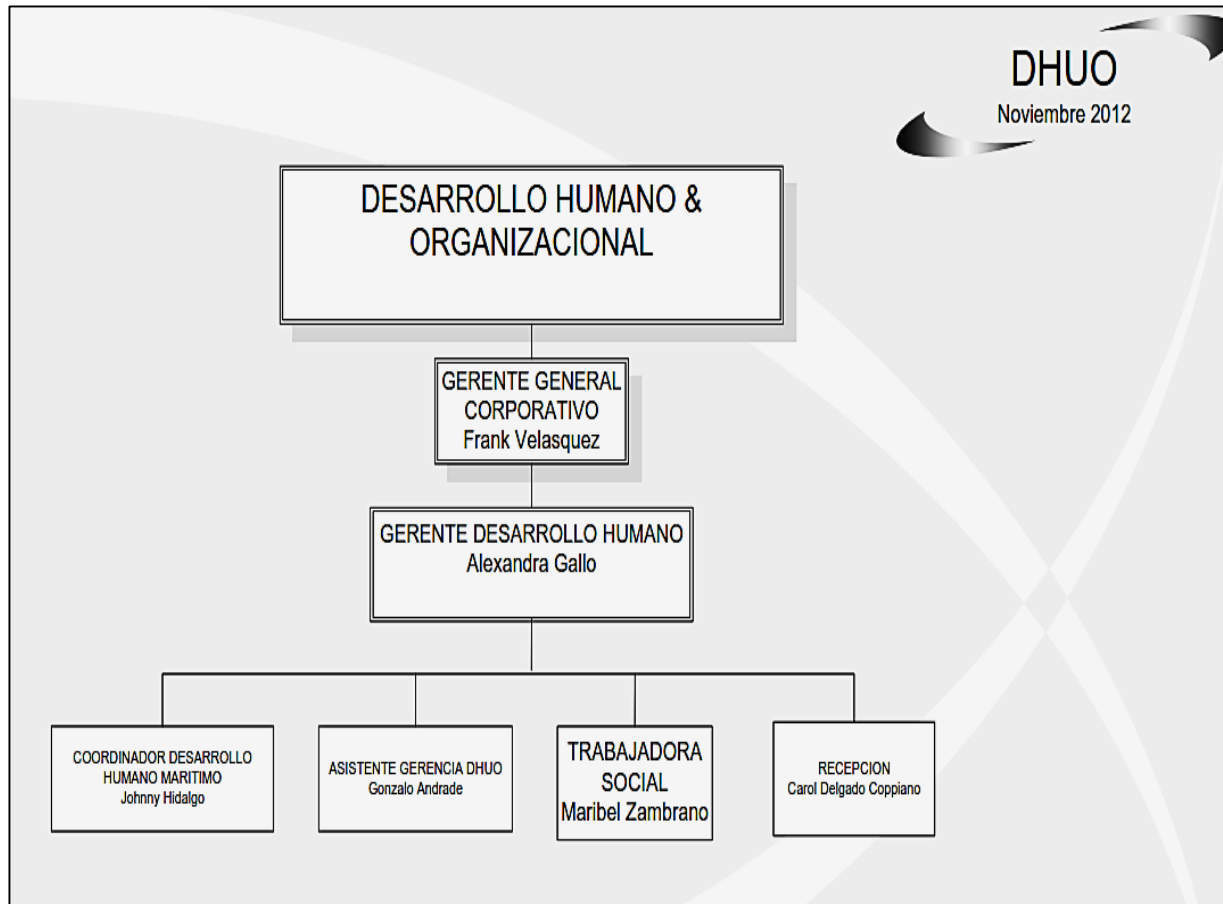
Fuente 11 Corporación MARZAM. Manta, Ecuador. 2012.

Ilustración 7. Organigrama Estructural Finanzas



Fuente 12 Corporación MARZAM. Manta, Ecuador. 2012.

Ilustración 8. Organigrama Estructural de Desarrollo Humano & Organizacional



Fuente 13 Corporación MARZAM. Manta, Ecuador. 2012

4.5 OBJETIVOS DEL MODELO

4.4.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer los beneficios del método para desarrollar un modelo de gestión de talento humano que permita la contratación y el mejor desempeño del personal de acuerdo a los requerimientos del Grupo Corporativo MARZAM.

4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el modelo de gestión del talento humano del Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta.
- Orientar la estructura organizativa hacia un modelo centrado para la adecuada ubicación del personal según perfil y área requerida
- Diseñar el proceso de capacitación y de desarrollo integral del talento humano existente en el Grupo Corporativo MARZAM que opera en la ciudad de Manta.

4.6 ESTRATEGIAS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Dirigir al talento humano a través del desarrollo e integración de su crecimiento individual, interpersonal y grupal de procesos y actividades administrativas del Grupo Corporativo MARZAM que opera en la ciudad de Manta.

4.7 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO APLICADO AL GRUPO CORPORATIVO MARZAM QUE OPERA EN LA CIUDAD DE MANTA.

En el Grupo Corporativo se concibe la gestión del talento humano como un proceso vital en el desarrollo y crecimiento de la institución pues son sus miembros quienes le otorgan gran dinamismo, a través de los cuales se puede implementar y hacer factible cualquier cambio organizacional.

4.4.3. RECURSO HUMANO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las organizaciones utilizan la planeación estratégica para establecer los objetivos básicos y para desarrollar planes generales que les permitan alcanzarlos. La planeación de los recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de principio a fin del proceso, ya que juega un papel importante en el desarrollo del plan estratégico dentro de la compañía.

La planificación estratégica es un planeamiento no normativo, basado en la participación de los agentes económicos y sociales, que tienen como denominador común dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos y de los que se prevén que generen cambios sustanciales en el futuro inmediato de las ciudades.

Como un concepto resumido de autores, se establece claramente la diferencia entre plan, planeación y planificación, considerando como un plan, *"Tiene que asignar los objetivos comunes en el territorio a las instituciones públicas y privadas y los agentes sociales que en él operan, objetivos que abarcan desde la educación, la coordinación institucional, las infraestructuras, usos de suelo y otros"* (Victory, 1997).

4.8 PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La planeación del Recurso Humano permitirá ubicar a las personas en el puesto adecuado, situándolas según sus conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades necesarias, que garanticen el desempeño eficiente y el logro de las metas establecidas por la empresa.

Para realizar esta planeación de recursos humanos se deberá seguir un proceso sistemático cuyos elementos fundamentales son:

- Pronosticar la demanda de recursos humanos
- Analizar la oferta en el mercado laboral
- Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda
- Conocer sobre el recurso actual y disponer cuando se requiera.
- Optimizar de mejor manera el talento humano de la empresa.
- Garantizar el mejor desempeño de empleados, cualitativa y cuantitativamente.
- Determinar las necesidades de capacitación y promoción de personal

Cada factor necesita un especial cuidado ya que esto ayudará a cumplir de manera eficiente los requerimientos de personal.

Conciliar la oferta con la demanda exige diversas actividades, incluyendo reclutamiento interno y externo.

4.8.1 ADMINISTRACIÓN DEL DISTRIBUTIVO

La administración del distributivo es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación de los miembros de la organización, que

ayuda a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra las necesidades de la empresa.

4.8.1.1 Puestos ocupados

- Actualización mensual de la información del personal que labora en el Grupo Corporativo MARZAM que opera en la ciudad de Manta.
- Actualización del distributivo con todos los movimientos generados en el área administrativa en los diferentes procesos de recursos humanos.
- Absolución de todo tipo de consultas relacionadas con el distributivo.
- Entrega de información a los diferentes requirentes autorizados.

4.8.1.2 Puestos vacantes

- Información actualizada y validación de cuantos puestos de trabajo posee cada departamento o área.
- Informes de vacantes para el reclutamiento.

4.8.1.3 Movimientos de Personal

- Revisión y validación de los movimientos de personal por departamentos o áreas.
- Implementación de los informes de los movimientos administrativos directamente por el área de planificación (traslados, traspasos y cambios administrativos).

4.8.1.4 FUNCIONES A REALIZARSE

- Apoyo a la implantación del sistema de recursos humanos SIATH en conjunto con el área de remuneraciones, mismo que ayudará a la mejora de todos los procesos de RR.HH. disminuyendo en un 60% toda la carga operativa.
- La administración del sistema, el cual debe ser difundido a toda el área, para su mejor manejo, conocimiento y buena operatividad.
- Actualizar constantemente la base de datos de cargos constantemente en función de las necesidades.
- Estructurar la misión, funciones, nivel de reporte y supervisión, formación, experiencia requeridas para cada cargo.
- Establecer el perfil profesional y competencias requeridas por cargo.
- Definir el diccionario de competencias institucionales y niveles requeridos por cargo tipo.
- Detectar los indicadores de desempeño por cargo tipo.
- Actualizar el distributivo de cargos, organigramas posicionales por área y departamento.

4.9 MANUAL DE CARGOS

La realización del manual de cargos, es la principal responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, es por esto necesario realizar un análisis de puestos del Grupo Corporativo MARZAM que opera en la ciudad de Manta para empezar con la aplicación de un modelo de gestión del talento humano.

Si bien los analistas de los puestos serán las personas del Departamento de Recursos Humanos, es indispensable la cooperación de los funcionarios,

jefes departamentales y directivos de la corporación de los departamentos cuyos puestos analizan, ya que son la principal fuente de información.

4.9.1 CLASIFICACIONES DE PUESTOS

La descripción del puesto será el documento en el cual consten clara y específicamente las obligaciones, tareas a realizar, su relación con otros departamentos y su alcance. Servirá de base para evitar la duplicidad y/o arrogación de funciones y determinación de responsabilidades.

Es indispensable para ello realizar un análisis y descripción de puestos, para identificar si existen falencias o si es necesario reorganizar los puestos en la organización ya que esto a su vez beneficia la calidad del servicio, así como la eficiencia de los empleados.

4.9.2 MÉTODO DE VALORACIÓN NUMÉRICA DE FACTORES O MÉTODO DE PUNTOS

Se ha considerado que el sistema de puntos es un buen método para valorar en forma cuantitativa un puesto en base a los factores o elementos compensables que lo constituyen, los esfuerzos, habilidades y condiciones de trabajo que un puesto requiere. Para ello será necesario identificar:

- El número de factores compensables
- Una vez señalados los factores compensables, se asignarán los puestos específicos de acuerdo con la importancia relativa para la organización.

- Elaboración de un manual de asignación de puntos, que contiene una descripción de los factores compensables y los grados en que estos factores pueden existir en los puestos. Así mismo el manual indicará la cantidad de puntos que se asignan a cada factor y a cada uno de los grados en los que estos se dividen.

Este método ha sido considerado por ser uno de los más usados en el mundo por su mayor objetividad.

4.9.3 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE FACTORES

- Los factores deben tener relación con la misión y visión institucional.
- De ser posible, los factores deben ser comunes a todos los puestos.
- Seleccionar un mínimo de 5 factores y un máximo de 7.
- Es conveniente analizar si las condiciones de trabajo son diferentes entre los grupos ocupacionales.
- Evitar duplicaciones de factores.
- Una vez seleccionados los factores se debe describir el concepto de cada uno de ellos para que todos puedan interpretarla de la misma manera.

4.9.4 EJEMPLO DE SELECCIÓN DE FACTORES

Grupo Corporativo MARZAM que opera en la ciudad de Manta.

- Educación
- Experiencia
- Responsabilidad
- Complejidad
- Capacidad de Análisis

4.9.5 EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE FACTORES

Educación

Valora los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades de un puesto y alcanzar los resultados previstos. La Educación es adquirida mediante estudios formales.

Experiencia

Determina la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares que capacitan a una persona. Son conocimientos de tipo práctico que se adquieren a través de la ejecución de actividades. Este factor se valora en función de los años de experiencia.

Responsabilidad

Asigna las responsabilidades del puesto respecto a los resultados que debe lograr, el cuidado y discreción necesarios en el desempeño del cargo como el manejo responsable de las herramientas que se utilizan dentro de la institución. Considera también, la toma de decisiones que pueden afectar a: la generación, servicio al cliente; a la administración de recursos; y, a la protección de información de naturaleza confidencial.

Proceso de Ponderación de Factores

- Es la suma de los puntos de todos los factores seleccionados que debe dar un total de 1.000.
- Se asigna la ponderación a los factores dependiendo de la importancia de los mismos.
- Es posible que todos los factores seleccionados tengan la misma ponderación.

4.9.6 EJEMPLO DE PONDERACIÓN DE FACTORES

Tabla 14 Factores de Ponderación

Educación	300
Experiencia	100
Responsabilidad	200
Complejidad	200
Capacidad de análisis	200
Total	1000

4.9.7 PROCESO DE GRADACIÓN DE FACTORES Y PONDERACIÓN

- Analizar la estructura orgánica.
- Tomar en cuenta la estructura de cargos ideal.
- Definir el número de niveles jerárquicos.
- Dividir el valor asignado a cada factor para el número de niveles jerárquicos.
- El valor obtenido asignar al primer grado.
- Posteriormente, aplicar la progresión aritmética para el resto de grados.

4.9.8 EJEMPLO DE FACTORES Y PONDERACIÓN

Tabla 15. Ejemplos de Factores y Ponderación

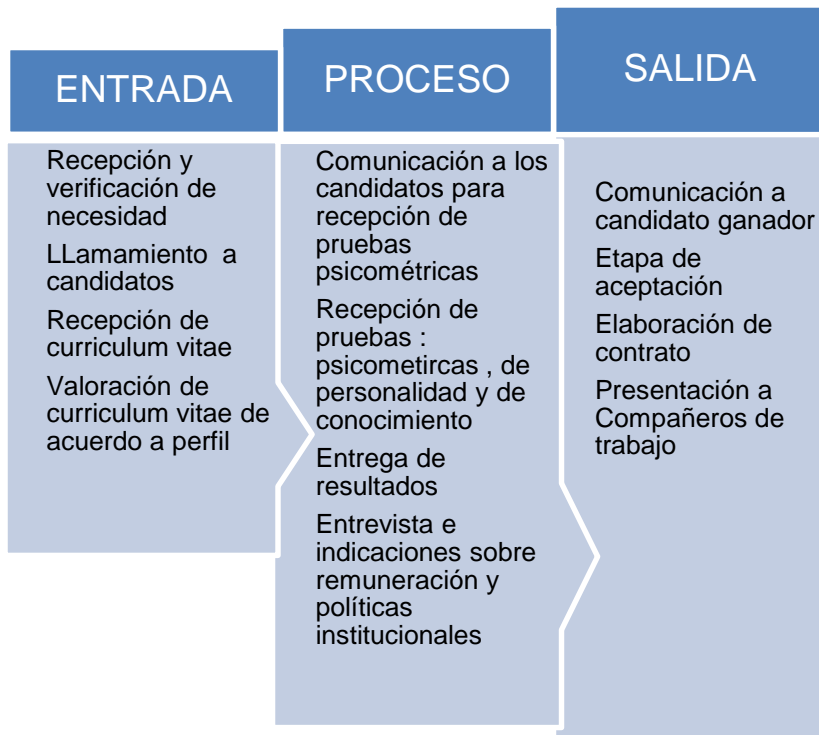
Educación	300 puntos
Grados	Ponderación
a. Ciclo básico	75
b. Bachiller	150
c. Tecnólogo	225
d. Título profesional	300

4.9.9 PROCESO DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS PUESTOS

- Se asignan los puntos de cada grado de cada factor a cada puesto.
- Una vez asignados los valores de cada grado, de cada factor se procede a sumar los mismos, obteniéndose un puntaje total por cada puesto.

4.10 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL


Ilustración 9. Proceso de Selección de Personal



Fuente: Autor de la Investigación
Elaboración: Autor de la investigación

4.11 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN EN CORPORACIÓN MARZAM.

Ilustración 10. Procedimiento de Selección en Corporación MARZAM

	Fecha de Elaboración 09 de agosto 2011	Documento: Procedimiento de Selección, Contratación y Vinculación del Recurso Humano Código: 502. P. 01	Revisión N° 03
Preparado por: coordinador DHUO ²¹	Revisado por: Gerente DHUO	Aprobado por: Gerente DHUO	Fecha de Aprobación 12-Dic-12

Actividad (planear/ hacer/ verificar/ mejorar)	Responsable (cargo)	Control Registro / documento asociado.	Observaciones
Verificación de correos electrónico o Registro de Requerimiento de personal de diferentes áreas	Gerente DHUO	Correo Solicitud o Registro Requerimiento Contratación de Personal a cada Gerente o Jefe	Permanente o cuando se lo requiera
Recibe carpetas de postulantes	Coordinador DHUO	Curriculum Vitae <i>Aspirantes</i>	
Verifica el llenado de EP ²²	Coordinador DHUO	Archivo con EP del personal	
Realiza 1era Entrevista	Gerente DHUO	EP	
Llena RC ²³	Coordinador DHUO	Registro <i>Cumplimiento Competencia</i>	
Realiza 2da entrevista	Gerente DHUO	RC	
Verifica el llenado de REP ²⁴ y conoce informes	Coordinador DHUO	Registro Evaluaciones Psicológicas	
Realiza 3era entrevista (Definitivo)	Gerente y/o Jefe de cada Área	EP. RC y REP	
Revisa carpeta y completa requisitos	Coordinador DHUO	File del Personal	
Revisa vinculación y Legalización	Coordinador DHUO	Contrato	
Realiza inducción y se le hace entrega de zapatos de seguridad y overoles (si fuesen Operativo de "Buque")	Coordinador DHUO	Correo Ingreso "Personal"	

²¹ Desarrollo Humano & Organizacional

²² Entrevista Preliminar

²³ Registro Competencia

²⁴ Registro Evaluación Psicológica

Documentos relacionados

- Correo Solicitud Personal
- Registro Requerimiento Contratación
- Correo Ingreso Personal
- Curriculum Vitae Aspirantes
- File del Personal
- Registro *Cumplimento Competencia*
- Registro Entrega Información
- Contrato
- Tabla Valoración Competencia

Referencia

Norma ISO 9001-2008 Aparatado 6.2 (Recursos Humanos)

Anexos

N/A

4.10.1. CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

El Art. 228 de la Constitución Política del Ecuador, señala que el ingreso al servicio privado, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley del Código de Trabajo.

4.10.2. FASE DE MÉRITOS

Se evalúa:

Tabla 16. Fase de Méritos

Requisito académico	30%
Experiencia laboral previa	15%
Horas de capacitación en temas relacionados	5%
Total	50%

El momento de establecer el requerimiento, se define qué tipo de requisitos mínimos deben cumplir los candidatos en lo que respecta a estudios, experiencia y capacitación adicional. Cada convocatoria especificará la ponderación de capacitación a ser calificada.

Se creará un tribunal de méritos el cual definirá los instrumentos a ser utilizados en la fase de oposición, así como los participantes en los paneles de entrevistas correspondientes para convocarlos con anticipación.

4.10.3. FASE DE OPOSICIÓN

Oposición:

Pruebas 25%

Entrevistas 25%

4.10.4. CALIFICACIÓN DE OPOSICIÓN:

- Pruebas Psicométricas (externos)
- Prueba Técnica Automatizada
- Entrevista de Competencias
- Entrevista Técnica
- Resultados Evaluación del Desempeño (personal interno).

4.12 FORMACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación se ha transformado en el proceso más importante para el éxito de las organizaciones, ya que dan una ventaja sobre los competidores, siendo su objetivo contribuir a las metas globales de la organización, es indispensable desarrollar programas que vayan acorde con las metas y estrategias organizacionales.

Para asegurarse de que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional es necesario utilizar un enfoque sistemático en la capacitación que deberá constar de cuatro fases:

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programa
- Instrumentación y
- Evaluación

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes o directivos, deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación, además es preciso considerar los principios del aprendizaje, como lo son el establecimiento de metas, la práctica, la retroalimentación, las recompensas y refuerzo.

4.11.1. Planificar, ejecutar y evaluar la capacitación.

- Definir en conjunto en la Corporación MARZAM, los procesos de detección de necesidades de capacitación.
- Crear, difundir y controlar las políticas del área y desarrollo del Talento Humano.
- Ejecutar el plan de capacitación alineado a los objetivos estratégicos de la Corporación.

4.11.2. PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa, cubriendo las expectativas y necesidades de una organización en determinado período de tiempo, el mismo que está vinculado al recurso material, físico siempre bajo las disponibilidades de la empresa.

4.12.1.1 Proceso del Plan de Capacitación:

El proceso de capacitación se realiza de dos formas: una interna y otra externa. El primero se realizará dentro de la Corporación también conocida como capacitación inmanente. Y el segundo será dirigido a todos los agentes externos de la empresa para brindarles los conocimientos que requieran, esta es conocida como la capacitación inducida, usándolas según los requerimientos de la empresa.

El plan de capacitación está conformado por cinco pasos:

1. Detección y análisis de las necesidades mediante la aplicación del FODA (fortalezas, y debilidades)
2. Diseño del plan de capacitación, elaborando los contenidos adecuados de acuerdo a las necesidades presentándolos en folletos, libros, actividades a realizar en la institución con todos los miembros de la empresa.
3. Validación del plan de capacitación, a través de la presentación de las fortalezas de la Corporación.

4. Ejecución del plan de capacitación, dictando el mismo a los miembros de la Corporación.
5. Y al finalizar el trabajo se realizará la evaluación del plan, presentando los resultados e identificando los pro y contras del mismo.

4.12.1.2 Conocimientos Técnicos:

- Conocimientos técnicos para contar con gestores de Administración y otros afines con la distribución de combustibles y servicios afines
- Descriptivo de puestos.
- Leyes y normativas.

4.12.1.3 Competencias:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Iniciativa

4.13 PLAN DE CARRERA

Un programa de desarrollo profesional es un proceso dinámico que debe integrar las necesidades personales con las de la organización. Un programa de desarrollo profesional que puede ser aplicado en el Grupo Corporativo MARZAM, debe recibir el apoyo de los directivos de la institución y del personal de Recursos Humanos, así como también debe reflejar las metas y la cultura de la organización.

Entre los métodos más aceptados y con factibilidad de ser aceptados están dentro del cargo: el de rotación de puestos, (posiciones de asesoría y asignación de comisiones) y fuera del cargo (cursos y seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la organización).

Una vez que se logra eso, es posible planear el avance laboral y el desarrollo profesional de acuerdo a las necesidades de cada persona.

4.14 REMUNERACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

Constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que la empresa asigna a sus empleados; y la compensación puede ser directa e indirecta.

4.14.1 REMUNERACIONES

La remuneración es una retribución económica que se entrega a los empleados y trabajadores por las actividades que realizan.

El subsistema de Remuneraciones es necesario vincularlo a la planeación estratégica empresarial, que sirve para combinar las retribuciones monetarias que se entregan a los empleados con las funciones específicas de los programas que se desarrollan en la Corporación.

En la actualidad se aplica la remuneración variable contemplada dentro de los objetivos del Grupo Corporativo MARZAM, la cual está estrechamente ligada a los resultados, además depende de la productividad, y del compromiso de los colaboradores con el resultado de su actividad comercial.

4.15 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Es considerado uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes o directivos tienen a su disposición. Estos serían sus objetivos:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

4.15.1 TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Para aplicar las técnicas de desempeño se realiza un análisis evaluativo del Grupo Corporativo MARZAM.

4.15.1.1 Evaluación del desempeño

- Establecer políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permita a la Corporación MARZAM, medir y mejorar el desempeño organizacional
- Establecer las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

4.15.1.2 Objetivos estratégicos institucionales, como:

- Fomentar la especialización del Talento Humano a través de la formación y la investigación permanente.
- Ser con el mejor lugar para trabajar, implementando los subsistemas de RR.HH.
- Fortalecer la cultura organizacional, en liderazgo, valores, ética y trabajo en equipo.

4.15.1.3 Logros obtenidos:

- Aplicación de la Evaluación de Desempeño como un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución y por los funcionarios y servidores considerando las metas propuestas por el Grupo Corporativo MARZAM
- Desarrollo de una primera fase de un módulo de Evaluación de Desempeño en aplicación a personal que labora en esta Corporación.

4.15.1.4 Objetivo planteado a corto plazo

- Mejorar la herramienta de evaluación en el Grupo Corporativo MARZAM hasta que proporcione resultados en sus diferentes áreas de trabajo y departamentos y consultas, que estarán habilitadas tanto para quienes deban tomar decisiones en base a resultados generales, como para cada evaluado y evaluador con información exclusiva de cada uno para cumplir

uno a uno los objetivos de la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño.

4.15.1.5 Objetivos alineados:

- 1) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.
- 2) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros.
- 3) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la Corporación.
- 4) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo empresarial en área de distribución de combustibles y afines, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario con las exigibles del puesto de trabajo.
- 5) Cohesionar el sistema de gestión de recursos humanos bajo el concepto de evaluación del desempeño en mecanismo de retroalimentación para los demás sistemas de administración de la corporación.

4.16 AUTORÍA DE GESTIÓN

El auditar a Recursos Humanos, permite ubicar si existen brechas entre lo que se desea alcanzar y lo que se está haciendo. La auditoría se enfoca fundamentalmente en analizar los estándares que se utilizan a los que también se los llama Patrones de Medición. Se ha determinado que es necesario utilizar estas técnicas para lograr buenos resultados:

- Diagnóstico
- Preparación de hojas de trabajo
- Entrevistas previas
- Encuestas de opinión y actitud
- Opinión de las otras áreas del servicio que reciben
- Análisis de registros
- Análisis de los aspectos de seguridad e higiene
- Evaluación de quejas, de compensaciones, de políticas y programas
- Buzón de sugerencias
- Evaluación de cumplimiento de metas

Es importante y necesaria la participación del personal del área para conocer los aspectos que se deben evaluar en cada patrón de medición y a que mantengan el seguimiento.

4.17 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

La dirección de gestión administrativa y talento humano forma parte de los procesos habilitantes de apoyo de la organización, y se encarga de administrar los recursos humanos, materiales, tecnológicos, y de servicios administrativos; además coordina los planes, programas y proyectos

necesarios para el desarrollo de todos los procesos institucionales encaminados a lograr el bien común de la empresa.

4.17.1 Apoyo a la Gestión Administrativa

- **Uso del biométrico (Sistema de control de asistencia)**

Control de asistencia a través del sistema.

- **Justificación de asistencia**

Apoyo en el seguimiento a faltas, permisos

- **Vacaciones**

Cálculos de vacaciones

Control de la ejecución del plan por departamento

Seguimiento a temas legales del personal.

Mantenimiento de archivos de personal (activo y pasivo).

Administración de viáticos, uniformes y otros.

Apoyo en presentaciones y redacción de informes.

Respuesta inmediata y oportuna a trámites.

Apoyo en organización de eventos.

Apoyo a solución de problemas que están a su alcance.

Responsabilidades complementarias.

4.18 RÉGIMEN SANCIONATORIO

El régimen sancionatorio es el conjunto de normas que se aplican para determinar si un hecho es constitutivo de infracción a las normas cambiarias cuya vigilancia y control corresponda por competencia.

4.18.1 Gestión Disciplinaria

Tiene por objetivo dar a conocer un proceso disciplinario que asegure el tratamiento justo y equitativo del personal que labora en la Corporación, que asegure mantener un clima de trabajo armónico donde se respeten los derechos que determina la Constitución, Código de Trabajo y demás leyes.

Esta cultura implica dar a conocer a los que dirigen los procedimientos disciplinarios y a los subalternos, la responsabilidad que los mismos adquieren en el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que tiene el Grupo Corporativo MARZAM.

4.18.2 Faltas.

- **Faltas Administrativas.** Son faltas administrativas las infracciones cometidas por parte del personal laboral en violación a la Ley, Reglamento y este Estatuto.
- Faltas leves. Son faltas leves las que se causaren por falta de diligencia y cuidado en el cumplimiento de sus funciones.
- Faltas graves. Son faltas graves las que se causaren con negligencia en el cumplimiento de sus funciones, y cuyo resultado no constituya una infracción de mayor gravedad.
- Delitos y contravenciones. Se sujetarán a la Legislación Penal en cuanto a su aplicación y procedimiento.

4.18.3 Sanciones.

El personal del El Grupo Corporativo MARZAM, están sujetos a las siguientes sanciones disciplinarias, según la gravedad de la falta en concordancia a lo que establece el Código de Trabajo:

- Amonestación verbal con registro en su carpeta.
- Amonestación escrita con registro en su carpeta.
- Sanción pecuniaria de hasta el 10% de su remuneración unificada mensual.
- Suspensión temporal de hasta treinta días, sin derecho a la remuneración.
- Destitución.

4.18.4 Procedimiento Sancionatorio

El procedimiento que se debe observar, para las amonestaciones verbales, escritas y sanciones pecuniarias, es el siguiente:

- a. El jefe inmediato del servidor deberá notificar por escrito al Jefe de Recursos Humanos, en el término máximo de tres días de los hechos que se le imputan al trabajador.
- b. El Jefe de Recursos Humanos notificará al trabajador para que en el término de un día, presente las pruebas de descargo de los cuales se crea asistido.
- c. Presentada las pruebas de descargo por parte del trabajador, el Jefe, impondrá la sanción correspondiente.

El procedimiento que se debe observar en la Dirección de RR.HH. del Grupo Corporativo MARZAM, para la suspensión y destitución aplicando el Código de Trabajo (Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005 Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012, 2013), en sus artículos:

Art. 172²⁵.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;
5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Más, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,
7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

²⁵ Código de Trabajo. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005 Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012

Art. 173.- Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato.- El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

1. Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes;
2. Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y,
3. Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo en los casos de urgencia previstos en el artículo 52 de este Código, pero siempre dentro de lo convenido en el contrato o convenio.

4.19 CLIMA LABORAL Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación laboral incide en la relación con los compañeros y compañeras de trabajo. Esta relación se manifiesta al existir una colaboración desinteresada, independientemente si existe competitividad en la labor de cada cual. Deben predominar los sentimientos de grupo que el individualismo.

Es esencial esta comunicación, en el caso particular de lo laboral, permite el acceso e intercambio libre de información, la propia negociación de los desacuerdos y conflictos o la ayuda emocional en momentos difíciles o estresantes.

4.19.1 Gestionar el Clima Laboral

Para lograr un buen clima laboral se requiere identificar de manera clara y precisa los puntos sensibles que afectan el convivir del personal del Grupo Corporativo MARZAM sobre los cuales la administración debe priorizar y gestionar.

La socialización de los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional del Grupo Corporativo MARZAM, con planes de acción, con reuniones de las áreas con su personal, en las que todos se involucran.

De esta forma se logrará un cambio de mentalidad para aportar en la mejora de su área, pasando de víctima a líder de cambio. Fortalecer los elementos positivos para mantener, acentuar y potencializar los índices altos de los resultados de la encuesta, y mejorar los elementos con puntuaciones bajas para crear un ambiente laboral mucho más agradable.

4.19.2 Comunicación Organizacional

Para lograr una comunicación interna se propone:

- Un único canal de información interna a través de las redes informáticas
- Manuales y guías generales de señalamiento de comportamiento único institucional (Manual de uniformes, Manual de la entrevista exitosa, y en proceso Manual de etiqueta institucional.)
- Evitar la desinformación a nivel interno disminuyendo el rumor.

4.19 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

ACTIVIDADES	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			MES 5			MES 6		
Entrevista con gerente	X																	
Socialización de Propuesta		X																
Aplicación				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación										X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota: La evaluación es continua

4.20 PRESUPUESTO

Tabla 17. Presupuesto

Recurso Humanos	
Un asesor	USD 6,000.00
Recursos Materiales	
Suministros de oficina	USD 1,000.00
Equipos	USD 2,000.00
TOTAL	USD <u>9,000.00</u>

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se determinó que el Grupo Corporativo MARZAM requiere diseñar un sistema de gestión de talento humano sustentado en las competencias laborales.
- Se logró verificar que de acuerdo a su planificación estratégica la gestión del talento humano se puede desarrollar con visión y una estructura sistemática.
- La implementación de un Manual de Cargos en esta Corporación se hace indispensable para el desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano.
- El modelo de gestión del talento humano analizara el comportamiento y resultados previos, que permitirá relacionar con los puestos de trabajos, remuneraciones y evaluación del desempeño.
- Para el modelo de gestión se debe proveer información para la toma de decisiones, como por ejemplo la de realizar proyecciones preparación y captación del personal en asumir nuevos programas de trabajo y responsabilidades.
- El modelo de gestión del talento humano aplica las técnicas modernas y competitivas de planificación de recursos humanos en los puestos y valoración, reclutamiento, solución, interna y externa.
- El Grupo Corporativo MARZAM es una empresa de alto accionar en la comercialización de combustibles pesados para embarcaciones marítimas, por lo que debe contar con un sistema de planificación estratégica y de gestión de resultados, con retroalimentación, y sistema de información.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere al Grupo Corporativo MARZAM que para que el Sistema de Gestión de Talento humano logre sus objetivos se necesita de una meta clara, que genere un plan de acción, establecer cronogramas, prioridades, evaluar y retroalimentar.
- De igual manera se recomienda al Grupo Corporativo MARZAM que el modelo de gestión del talento humano promueve el trabajo más interesante, de seguridad laboral, buen salario, ascenso, buenas condiciones de trabajo, para que los empleados tengan disciplina y comprensión.
- Es imprescindible realizar un análisis de puesto de trabajo en el Grupo Corporativo MARZAM para empezar la aplicación de un modelo de gestión del talento humano, dirigido a todo el personal administrativo y ejecutivo.
- Del mismo modo se sugiere que este modelo considere el desarrollo organizativo del Grupo Corporativo MARZAM, en sus responsabilidades comportamientos laborales, conducta de tareas acorde al puesto de trabajo.
- Se debe crear reglamentaciones de gestión del talento humano que permita alcanzar la eficiencia y eficacia con el personal que opera en el Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta.
- Se recomienda desarrollar actividades de integración, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo, higiene, plan de carrera y administración de salario.
- Se debe mejorar el análisis y descripción de puestos, ya que el bienestar laboral, buscar mayor capacitación, desarrollar la carrera, tener motivación, mejorar la comunicación y los procesos, revisar las remuneraciones, y lograr la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

- Finalmente se recomienda establecer estrategias para vincular la planeación. Estratégicas de la Corporación y la Gestión del Talento Humano, diseñando para ellos los instrumentos técnicos que relacione con el cumplimiento de sus metas.

Bibliografía

- ALLES, M. (2007). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- BOHLANDER, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (XII ed.). Mexico: Thomson Learning.
- CHIAVENATO, I. (2003). *Gestión de Talento Humano*. Mexico: McGraw - Hill .
- CHIAVENATO, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: MCGRAW - HILL.
- CUESTA, A. (2004). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana, Cuba: FAR.
- Grupo Editorial. (2007). *Diccionario Oceano*. Madrid, España: Norma.
- DUCCESCHI, M. (2002). *Técnicas Modernas de Dirección de Personal*. Madrid, España: Iberico Europea de Ediciones.
- DESSLER, G. (2004). *Administración de Personal*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Grupo Corporativo MARZAM. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Manta.
- Grupo Corporativo MARZAM. (2011). *Departamento de Administración de Personal*. Manta, Ecuador.
- Grupo MARZAM. (2012). *Informe Dept. Administrativo del Grupo Corporativo MARZAM*. Manta, Ecuador.
- GRUPO CORPORATIVO MARZAM. (s.f.). Recuperado el 03/07/2012, de www.marzam-online.com
- HERNANDEZ, R. (2011). *Metodología de la Investigación*. Manta, Ecuador.
- RODRIGUEZ, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Luz y Vida.
- VELANDO, M. (2007). *La Función de los Recursos Humanos en la empresa*. España: AEDOS.
- Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005 Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012. (2013). *Código de Trabajo*.

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario de Encuesta



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GRUPO CORPORATIVO MARZAM

OBJETIVO GENERAL.- Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano que ayude al desarrollo organizacional del Grupo Corporativo MARZAM de la ciudad de Manta.

1. ¿Cree que es importante la implementación de la Planificación Estratégica en RRHH en la Corporación MARZAM?

SI	NO	NO SABE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Conoce las Directrices de planificación de RRHH?

SI	NO	NO SABE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Considera necesaria la aplicación de un Manual de Cargos en la Corporación MARZAM?

SI	NO	NO SABE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Se utiliza el proceso de llamamiento, selección y contratación?

SI	NO	NO SABE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cree que la Formación y Capacitación se ejecuta en forma integral?

SI	NO	NO SABE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Conoce usted su Plan de Carrera?

SI	NO	NO SABE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Considera que es correcto el Sistema de Remuneraciones y Beneficios Sociales aplicado?

SI	NO	NO SABE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Usted ha sido informado de los procesos de Gestión Administrativa del Talento Humano?

SI	NO	NO SABE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Se realizan actividades para mejorar el clima laboral?

SI	NO	NO SABE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿La comunicación interna es fluida?

SI	NO	NO SABE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. ¿Se emprenden acciones para fomentar la cultura organizacional?

SI	NO	NO SABE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración