INVESTIGACIÓN

# Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas
Hernán Arturo Rojas Sánchez
Carlos Napoleón Ribadeneira Zapata
Jorge Estuardo Goyes Noboa
Silvia Rosa Pacheco Mendoza
Eddy Stalin Alvarado Pacheco
Mercedes Anabel Monar Verdezoto

UEB LIBROS
2025

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas; Hernán Arturo Rojas Sánchez; Carlos Napoleón Ribadeneira Zapata; Jorge Estuardo Goyes Noboa; Silvia Rosa Pacheco Mendoza; Eddy Stalin Alvarado Pacheco; Mercedes Anabel Monar Verdezoto.**

# Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar



# Autores

Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas
Universidad Estatal de Bolívar
cgavilanez@ueb.edu.ec

Hernán Arturo Rojas Sánchez
Universidad Estatal de Bolívar

Carlos Napoleón Ribadeneira Zapata
Universidad Estatal de Bolívar

Jorge Estuardo Goyes Noboa
Universidad Estatal de Bolívar

Silvia Rosa Pacheco Mendoza
Universidad Estatal de Milagro

Eddy Stalin Alvarado Pacheco
Universidad Estatal de Bolívar

Mercedes Anabel Monar Verdezoto
Universidad Estatal de Bolívar

**Copyright, 2025**
Universidad estatal de bolívar
Vicerrectorado de investigación y vinculación
Dirección de investigación y vinculación

**Título**
Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar.

**ISBN**
978-9978-364-82-6




**Diseño y diagramación:** Michael Hachi

**1ra Edición (On-line)**
Todas las obras publicadas por la Universidad Estatal de Bolívar, son sometidas a arbitraje.

**Gavilánez Cárdenas Clarita Vanessa; Rojas Sánchez Hernán Arturo; Ribadeneira Zapata Carlos Napoleón; Goyes Noboa Jorge Estuardo; Pacheco Mendoza Silvia Rosa; Alvarado Pacheco Eddy Stalin; Monar Verdezoto Mercedes Anabel.**

Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar.

**Editorial:** Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda - Ecuador 2025

**ISBN:** 978-9978-364-82-6

**Área:** Gerencia de personal

**Páginas:** 162

**Libro producto de:** Proyecto de Vinculación Cod: 8VS-I-2022. RCU-009-2022-116

**Fecha de publicación:** 4 de septiembre de 2025




**Licencia Creative Commons BY-NC-ND (Atribución, No Comercial, Sin Obras Derivadas) 4.0 Internacional.**

**Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas; Hernán Arturo Rojas Sánchez; Carlos Napoleón Ribadeneira Zapata; Jorge Estuardo Goyes Noboa; Silvia Rosa Pacheco Mendoza; Eddy Stalin Alvarado Pacheco; Mercedes Anabel Monar Verdezoto.**

# Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar

**DEDICATORIA**

Queridos lectores.

Con gratitud y emoción, dedicamos esta obra a todos aquellos que nos han acompañado en este viaje de creación literaria. A nuestros seres queridos, cuyo apoyo incondicional y amor infinito han sido el motor que nos impulsa a seguir adelante en cada paso que damos.

A nuestros amigos, quienes han sido fuente de inspiración, alegría y confianza en los momentos más desafiantes. Sus palabras de aliento y críticas constructivas han enriquecido nuestro proceso creativo y nos han ayudado a crecer como escritores.

A todos aquellos que de manera directa e indirecta nos han acompañado en esta aventura, les dedicamos este libro con profundo agradecimiento y humildad. Que estas páginas sean un reflejo de nuestro compromiso con la literatura y una fuente de inspiración para quienes se aventuren en su lectura.

Con cariño y dedicación,

*Los Autores*

**AGRADECIMIENTO**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al personal de la Corporación, de manera especial al Presidente de la misma, que contribuyeron de manera invaluable a la realización de este libro sobre la implementación de los subsistemas de talento humano en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar.

En primer lugar, extendemos nuestro profundo agradecimiento a la Corporación Gruppo Salinas, por abrirnos las puertas y brindarnos la oportunidad de estudiar y comprender de cerca su sistema de talento humano. Su colaboración y apoyo fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los trabajadores y colaboradores de la Corporación Gruppo Salinas, que participaron en entrevistas, proporcionaron información y compartieron sus experiencias con nosotros. Su generosidad y disposición para colaborar fueron imprescindibles para la elaboración de este libro.

También deseamos reconocer el apoyo brindado por los estudiantes de la carrera de Gestión del Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar, quienes demostraron la experiencia y conocimientos en la ejecución de este proyecto, que fue de gran ayuda para enriquecer nuestro trabajo.

Agradecemos también a nuestras familias y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron con sugerencias, comentarios y críticas constructivas en la ejecución de este proceso de elaboración de este libro.

Finalmente, dedicamos este trabajo a nuestras familias y seres queridos, cuyo amor, comprensión y apoyo incondicional nos impulsaron a alcanzar nuestras metas académicas y profesionales.

Sin la colaboración y el respaldo de todas estas personas e instituciones, este libro no habría sido posible. Nuestro más sincero agradecimiento a todos ellos.

## Prólogo

La gestión del talento humano se erige como uno de los pilares fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en el mundo contemporáneo. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la capacidad de atraer, desarrollar y retener al personal idóneo no es solo una ventaja, sino una necesidad estratégica imperante. Este libro, titulado Implementación de los Subsistemas de Talento Humano en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincial Bolívar, nace precisamente de la convicción de que una gestión estructurada y moderna del capital humano es la clave para transformar los desafíos organizacionales en oportunidades de crecimiento y excelencia.

Fruto de un meticuloso proyecto de vinculación entre la academia y el sector productivo, esta obra presenta un marco procedimental integral y actualizado para la administración del talento. Desde el análisis, descripción y valoración de puestos hasta la planificación, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo del personal, cada capítulo está diseñado para guiar al lector a través de metodologías probadas, herramientas prácticas y fundamentos legales ajustados a la realidad ecuatoriana.

Los autores, un destacado grupo de docentes y profesionales de la Universidad Estatal de Bolívar, no solo aportan su rigor académico, sino también una mirada práctica orientada a la aplicabilidad inmediata en el contexto de la Corporación Gruppo Salinas y, por extensión, en cualquier organización que busque optimizar su gestión humana. El texto refleja un compromiso profundo con el mejoramiento continuo y la innovación en las prácticas de talento humano, siempre con un enfoque de equidad, transparencia y alineación con los objetivos institucionales.

A través de estas páginas, el lector encontrará no solo teoría, sino también flujogramas, formatos, indicadores de gestión y ejemplos concretos que facilitarán la implementación efectiva de cada subsistema. Es, en esencia, una guía estratégica para directivos, gerentes, responsables de talento humano y estudiantes que aspiran a contribuir de manera significativa al desarrollo de las organizaciones y al fortalecimiento de su recurso más valioso: las personas.

Esperamos que este libro sirva como un instrumento de consulta, inspiración y cambio, contribuyendo a la profesionalización de la gestión del talento humano y al éxito sostenido de las instituciones que decidan emprender este camino.

*Los Autores*

# CONTENIDO


## CAPÍTULO 1

### Análisis, descripción y valoración de puestos _____ 21

1.1. INFORMACIÓN BÁSICA _____ 32

1.2. MARCO LEGAL _____ 33

1.3. ABREVIATURAS _____ 35

1.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO _____ 35

1.5. DIAGRAMA DE FLUJO. _____ 36

1.6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO. _____ 37

1.7. RESPONSABILIDADES DEL PROCEDIMIENTO. _____ 37

1.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS. _____ 38

1.9. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS _____ 41

1.10. FORMATOS _____ 42

## CAPÍTULO 2

### Planificación del talento humano _____ 53

2.1. INFORMACIÓN BÁSICA _____ 56

2.2. MARCO LEGAL _____ 57

2.3. ABREVIATURAS _____ 58

2.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO _____ 59

2.5. DIAGRAMA DE FLUJO. _____ 60

2.6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO. _____ 60

2.7. RESPONSABILIDADES DEL PROCEDIMIENTO. _____ 61

2.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS. 61
2.9. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS 63
2.10. FORMATOS 63

CAPÍTULO 3

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 71

3.1. INFORMACIÓN BÁSICA 77
3.2. MARCO LEGAL 77
3.3. ABREVIATURAS 83
3.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 84
3.5. DIAGRAMA DE FLUJO. 87
3.6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO. 87
3.7. RESPONSABILIDADES DEL PROCEDIMIENTO. 88
3.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS. 88
3.9. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS 90
3.10. FORMATOS 90

CAPÍTULO 4

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 113

4.1. INFORMACIÓN BÁSICA 117
4.2. MARCO LEGAL 118
4.3. ABREVIATURAS 120
4.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 120
4.5. DIAGRAMA DE FLUJO. 124
4.6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO. 125

4.7. RESPONSABILIDADES DEL PROCEDIMIENTO. 125
4.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS. 125
4.9. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS 127
4.10. FORMATOS 128

CAPÍTULO 5

CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL 139

5.1. INFORMACIÓN BÁSICA 143
5.2. MARCO LEGAL 144
5.3. ABREVIATURAS 146
5.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 146
5.5. DIAGRAMA DE FLUJO. 148
5.6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO. 148
5.7. RESPONSABILIDADES DEL PROCEDIMIENTO. 149
5.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS. 149
5.9. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS 150
5.10. FORMATOS 151

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

El procedimiento de análisis, descripción y valoración de puestos es fundamental para establecer una base sólida en la gestión del talento humano dentro de cualquier organización.




Este procedimiento proporciona un marco estructurado y sistemático para tener en claro las funciones, responsabilidades y requisitos asociados con cada puesto dentro de la empresa.

El análisis, descripción y valuación de puestos es un proceso integral que implica la identificación y evaluación de las tareas, conocimientos y competencias técnicas y conductuales necesarias para desempeñar un trabajo de manera efectiva. A través de este procedimiento, se obtiene una comprensión detallada de las funciones y responsabilidades de cada puesto, lo que permite tomar de decisiones acertadas en materia de reclutamiento y selección, desarrollo y compensación de personal.

Este proceso no solo ayuda a la organización a entender mejor sus necesidades de personal, sino que también permite tener una base objetiva para establecer políticas de compensación justas y equitativas. Además, facilita la identificación de brechas que es esencial para el crecimiento y eficacia de una organización. Este proceso facilita la mejora de las competencias de los empleados y les permite alcanzar su máximo potencial. Asimismo, al identificar estas brechas, la empresa puede implementar programas de formación y capacitación que satisfagan las necesidades de su personal, lo que a su vez contribuye al crecimiento y éxito general de

la organización. Por lo tanto, es fundamental para las empresas llevar a cabo este proceso de evaluación y desarrollo de habilidades de manera sistemática y proactiva.

## FUNDAMENTOS EN LA ELABORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La elaboración de los puestos de trabajo es un aspecto crucial en la administración del talento humano en cualquier empresa. Esta tarea es fundamental para asegurar que las funciones dentro de la organización estén bien delimitadas, lo que a su vez fomenta la eficacia operativa y el crecimiento del personal.

Se abordarán temas básicos que guían la creación y descripción de los puestos de trabajo, incluyendo la identificación de responsabilidades, competencias requeridas, y las relaciones jerárquicas juegan un papel crucial en la coordinación y toma de decisiones. Estas relaciones establecen un orden de autoridad que permite la asignación de responsabilidades y la fluidez en la comunicación dentro de la organización. Además, facilitan la supervisión de los subordinados y la evaluación del desempeño de cada miembro del equipo. Los mismos involucran un análisis exhaustivo de los requerimientos que la empresa y el mercado laboral necesitan en la actualidad, así como una comprensión profunda de las funciones específicas que cada puesto debe desempeñar para contribuir al éxito global de la organización. Este proceso requiere una colaboración estrecha entre las unidades de talento humano, gerencia y los propios empleados, con el objetivo de diseñar roles que sean claros, alcanzables y que promuevan el crecimiento profesional.

Al contar con este proceso las instituciones podrán establecer una base sólida en la elaboración de los puestos de trabajo, así como optimizar la asignación de actividades, mejorar la comunicación interna y externa, y fomentar un ambiente laboral de compromiso y productividad en los empleados. Además, una descripción detallada de los puestos de trabajo conlleva a mantener una planificación del talento humano óptima, que por ende se llevara de manera eficaz el proceso de reclutamiento y la selección para que las empresas cuenten con el personal idóneo, posteriormente se evaluará el desempeño de los trabajadores y con los resultados las organizaciones tomaran decisiones de capacitar, formar o desarrollar al personal.

Por ello es importante conocer algunas definiciones que nos ayudarán a comprender como proceder con el desarrollo del primer subsistema del área de talento humano:

## PUESTO



Es la célula administrativa más pequeña de la organización, la cual se compone de tareas y responsabilidades que se convierten en productos o servicios. Para llevar a cabo estas funciones, se necesita la participación de un individuo con habilidades específicas y adecuadas para su realización.

## COMPETENCIA




Las competencias son propias del ser humano, ya que son características innatas, destrezas, habilidades, que a la vez se van adquiriendo con el tiempo, y que depende de cada una de las personas, para poder generar éxito tanto en la vida profesional, como en la personal.

Spencer & Spencer, determina que la competencia es una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral. (Galleaine G., 2023)

## PERFILES DE PUESTOS DE TRABAJO




Los perfiles de puestos de trabajo basados en competencias están conformados por diferentes criterios indispensables para desempeñar un determinado puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente. Estos criterios se relacionan con: requisitos de conocimientos, experiencia y capacidades particulares de un individuo, el nivel responsabilidad del mismo, así como por los rasgos de personalidad, comportamientos y conductas que debe poseer un individuo para desempeñarse de manera integral en el puesto de trabajo. (Ramírez & Tejada Betancourt , Análisis, diseño y evaluación de puestos, 2019).

Los perfiles de puestos basados en competencias generalmente son elaborados por gestores en el área de talento humano. Para ello, es indispensable que conozcan la estructura de la organización, los objetivos y metas de la misma, así como las labores a realizar en cada uno de los puestos de trabajo, sumamente importante la formación académica requerida, experiencia laboral, competencias técnicas y conductuales para lograr un desempeño integral en el puesto de trabajo, entre otros aspectos

## ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO



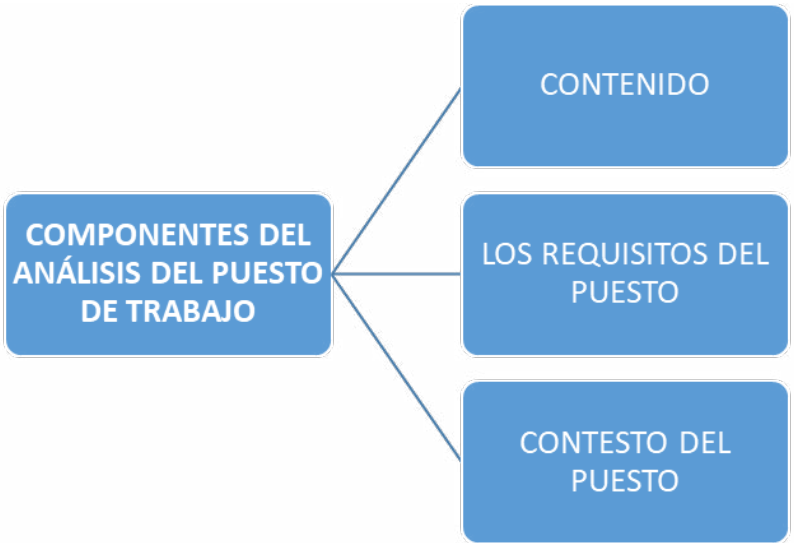

Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones de puestos (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). (Ramírez & Tejada Betancourt , 2019)

Para lograr una adecuada ejecución en la gestión del talento humano, es sumamente que los directivos de la organización, conjuntamente con el responsable de cada área, establezcan la jerarquía de la empresa, como punto de partida para identificar, analizar y establecer las características de cada uno de los puestos de trabajo que requiere la organización.

## COMPONENTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

*Gráfico 1*

*Componentes del análisis de puestos*



**Fuente:** Adaptado del libro Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano, (pág. 83), por J.L. Torres Laborde Torres Laborde, J. L. & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Universidad del Norte. https://elibro.net/es/lc/uiix/titulos/69929

En el gráfico 1 podemos identificar los componentes del análisis de puesto de trabajo en tres aspectos del puesto de trabajo:

- **El contenido**: son las actividades especiadas que el puesto requiere en términos de lo que el trabajador hace, los métodos y técnicas que utiliza, las máquinas, herramientas y equipos que usa, y los materiales, materias o servicios que produce.
- **Los requisitos del puesto**: se refiere a la educación, experiencia, titulo, competencias (capacidades, conocimientos y aptitudes) y otras características personales que debe registrar quien ocupa el cargo.
- **Contexto del puesto**: hace referencia al ambiente físico y sus condiciones laborales junto con otros factores que se consideran extrínsecos al puesto. (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014)

## PASOS PARA ANALIZAR EL PUESTO DE TRABAJO

*Gráfico 2*

*Pasos para analizar el puesto de trabajo*




**Fuente:** Adaptado del libro Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano, (pág. 90), por J.L. Torres Laborde Torres Laborde, J. L. & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Universidad del Norte. https://elibro.net/es/lc/uiix/titulos/69929

En el gráfico 2 se describe los pasos para realizar un análisis de puesto de trabajo, mismos que se pueden resumir de la siguiente manera:

**Paso 1: Identificar el uso de la información.** Se identifica tanto el tipo, como la técnica para recolectar la información necesaria para cada puesto de trabajo. Con esta información se establece el uso que se le dará a la información resultante del análisis de puesto.

**Paso 2: Identificar los puestos de trabajo**. Es indispensable realizar un inventario para identificar los puestos de trabajo que existen en la empresa. Este procedimiento contribuye a identificar el número de puestos, el número de empleados, las funciones a realizar y el nombre que recibe determinado puesto en la estructura organizacional de la empresa.

**Paso 3: Reunir y estudiar la información sobre los antecedentes**. En este paso, es necesario revisar y estudiar la información disponible sobre los antecedentes de los puestos de trabajo existentes en la empresa. Incluye la revisión del organigrama, con el fin de identificar el orden jerárquico de determinado puesto en la estructura organizacional de la empresa, así como las funciones y diagramas de proceso establecidos para cada uno de los puestos de trabajo, entre otros aspectos.

**Paso 4: Reunir información del análisis de puesto**. En este paso se sugiere el análisis de determinado puesto de trabajo en concordancia con las características deseadas. Entre ellas se destacan: las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo, las funciones a realizar, la conducta del empleado, las condiciones de trabajo y demás aspectos que se consideren indispensables para analizar los puestos de trabajo existentes en la organización.

**Paso 5: Revisar la información con los empleados de la empresa**. En este paso es preciso que el superior inmediato y/o persona encargada del análisis del puesto, revise con cada uno de los empleados la naturaleza y características de los puestos existentes en la empresa. Esta información contribuye a: 1) determinar si los lineamientos y herramientas establecidas corresponden al puesto de trabajo objeto de estudio, 2) establecer canales de comunicación para que exista una retroalimentación entre las partes orientadas a mejorar y/o modificar el puesto de trabajo en concordancia con las necesidades y expectativas tanto de la empresa como de los empleados.

**Paso 6: Realizar una descripción y especificación del puesto**. En este paso es indispensable que se establezca por escrito tanto la descripción como la especificación del puesto a analizar. En este sentido, la descripción del puesto, debe establecer los lineamientos que caracterizan un determinado puesto de trabajo. Este incluye tanto las actividades, funciones y responsabilidades que debe observar el empleado, como las condiciones de trabajo, riesgos de seguridad que debe observar la empresa. Por su parte, la especificación del puesto, debe establecer las características particulares de un determinado puesto de trabajo. Este incluye el nivel de estudios, experiencia, capacidades, cualidades personales del empleado y demás aspectos que se consideren necesarios para su adecuado desempeño. (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014)

## CÓMO REDACTAR LOS DESCRIPTIVOS DE PUESTOS

Según (Alles, 2016), puntualiza cómo redactar los descriptivos de puestos, mismos que se pueden resumir de la siguiente manera, cabe indicar que es un formato, el mismo no está escrito en piedra ya que va a depender de las políticas que mantenga cada una de las organizaciones, pero son elementos claves que deben contener los descriptivos de puestos.

1. **Identificación del puesto.** Nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia al cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc. Es aconsejable uniformar la terminología a utilizar; por ejemplo, si los gerentes son de igual nivel no se puede llamar a unos gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes.

   El código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT (información y tecnología), etc. Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer constar el momento en que se confeccionó el descriptivo del puesto.

| Descriptivo del puesto | |
|---|---|
| Título del puesto: | Código: |
| Fecha: | División/área: |
| Escrito por: | Procesado por: |
| Aprobado por: | Grado/Puntos: |
| Título del supervisor inmediato: | Nivel de salario: |

2. **Resumen del puesto.** En el formulario que se presenta en Dirección estratégica de Recursos Humanos - Casos hemos denominado a esta sección “Síntesis del puesto”; otras personas la denominan “misión del puesto”. Son diferentes nombres para un mismo concepto: una frase que resume el propósito del puesto. Como su nombre lo indica, debe ser breve; solo se detallan las actividades principales, por ejemplo: Dirige todas las operaciones de la sucursal Salta, supervisa a su personal e informa sobre los resultados. Es responsable por la compra de productos e insumos para el área de administración de la Casa Central. Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras responsabilidades”; si estas existen, deben detallarse.

| 2. MISIÓN |
|---|
| Ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que lo integran. |

3. **Relaciones** Muestran las relaciones del puesto con otros puestos dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:
   • Reporta a . . . . . .
   • Supervisa a . . . . . .
   • Trabaja con . . . . . (nombres de puestos)

• Fuera de la compañía: por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades o ase- sores, como abogados, auditores y otros consultores.

4. **Responsabilidades y deberes** Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. A pesar de que se recomienda que el descriptivo sea conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año, por ejemplo, para el cierre del balance.
5. **Autoridad** En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.
6. **Criterios de desempeño** Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especiado en el descriptivo del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo; debería tratar de encontrarse una variable indicativa. Esta y otras razones son las que aconsejan la participación de especialistas en procesos de definición y preparación de los descriptivos de puestos.
7. **Condiciones de trabajo y ambiente** En las oficinas ubicadas en localizaciones específicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador. Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.
8. **Otros pasos necesarios**: **el análisis de puestos** En base a la información relevada se analizarán los aspectos más importantes, por ejemplo:
   • identificación del puesto;
   • trabajo a desempeñar;
   • condiciones físicas;
   • competencias requeridas;
   • conocimientos requeridos;
   • requisitos especiales;
   • responsabilidades.

   Basándonos en la obra de Cole2, una ayuda para este análisis es responder a preguntas tales como:

   – ¿Cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?
   – ¿Qué resultados se esperan del puesto?
   – ¿Cuáles son las tareas claves?
   – ¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? (en el manejo de recursos financieros, para incorporar o desvincular personal, etc.).
   – ¿Qué niveles de presupuesto maneja? – ¿Qué cantidad de personal le reporta? – ¿Qué competencias y conocimientos son necesarios para desempeñar con éxito la función descrita?

## VALORACIÓN DE PUESTOS




Según (Ramírez & Tejada Betancourt , Análisis, diseño y evaluación de puestos, 2019), es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa.

La valoración del puesto no se debe confundir con la evaluación de los niveles de desempeño del empleado; por un lado, están las consideraciones respecto al cargo y, por otro, las referentes a su desempeño. Esta diferencia fundamental debe quedar clara en toda la organización; con ello se facilitará la aceptación del proyecto en todos los estamentos empresariales. La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica sino dinámica, es decir, en constante actualización. Es la base del sistema de remuneración; por tanto, fuente de consulta permanente. Con ella, el trabajador se sentirá integrado, identificado y recompensado adecuadamente por su tarea.

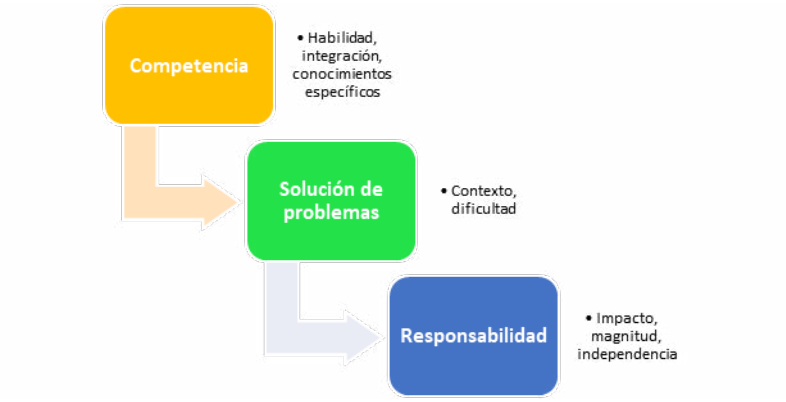
## VALORACIÓN DE PUESTOS SEGÚN EL MÉTODO HAY

El método Hay, fue creado en la década de 1950-1960. Este método está basado en el método de comparación de factores de Edwar Hay y Dales Purves, se presenta como una adaptación combinada de la graduación por punto y el método de comparación de factores; se utiliza principalmente para los puestos administrativos y técnicos.

## CARACTERES INTEGRATIVOS DE CADA FACTOR

*Gráfico 3*

*Caracteres integrativos de los factores del Método Hay*




**Fuente:** Adaptado del libro Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano

En el gráfico 3, se evidencian los Caracteres integrativos de los factores del Método Hay, los cuales son:

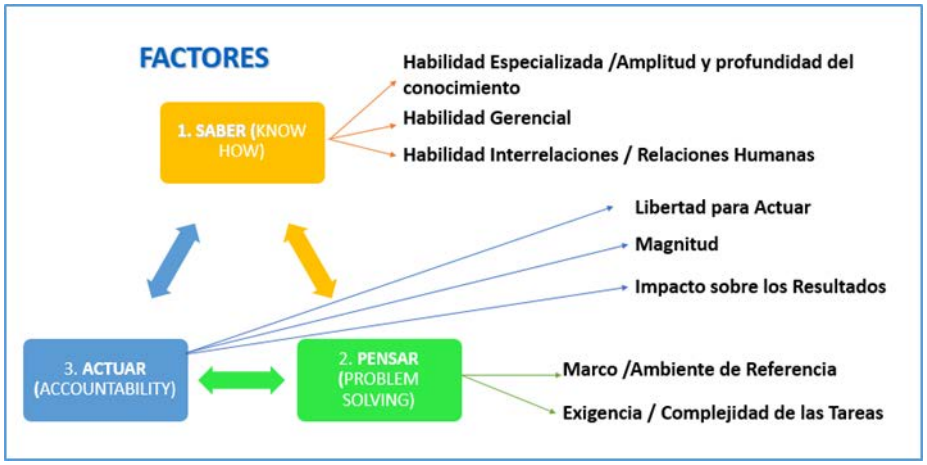
1. **Competencia:** conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo con éxitos: (habilidad, integración, conocimientos específicos)
2. **Solución de problemas:** la competencia y la responsabilidad se concretan en el plano mental, para describir y seleccionar los problemas concretos que surjan del Desarrollo profesional del puesto (contexto, dificultad)
3. **Responsabilidad:** Se mide la contribución de un puesto determinado en los resultados empresariales y se compara con el potencial de los puestos en sí mismo (impacto, magnitud, independencia)

## FACTORES DE LA METODOLOGÍA HAY

La metodología Hay tiene tres factores comunes (factores universales) dentro de los cuales se hace un total de 8 juicios independientes en relación a los diferentes subfactores de cada puesto, tal como se evidencia en el gráfico 4

*Gráfico 4*

*Factores de la Metodología Hay*




**Fuente:** Elaboración de los autores

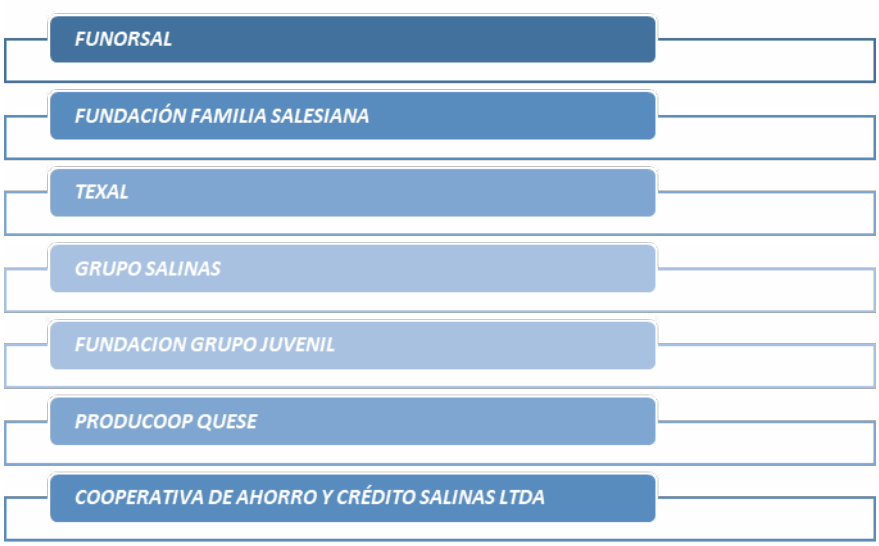
## PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

### 1.1. INFORMACIÓN BÁSICA

| | |
|---|---|
| ***Objetivo:*** | *Establecer un procedimiento eficiente para la correcta administración del personal queproporcione una información clara y precisa sobre cada puesto de trabajo dentro de ladentro de la Corporación Gruppo Salinas, para ejecutar las funciones y responsabilidades descritas en el perfil de puesto, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de la organización.* |
| ***Alcance:*** | *El presente procedimiento de análisis y descripción de puestos es integral y abarca todaslas fases del proceso, desde la identificación, análisis de los puestos hasta la elaboración y/o actualización continua del manual de descriptivos de puestos dentro de la Corporación Gruppo Salinas.* |
| ***Responsable:*** | *El presente procedimiento tiene como responsable al área de la Gestión del Talento Humano de la Corporación Gruppo Salinas, conjuntamente con el Ing. Hugo Tuolombo presidente de la Corporación conjuntamente y todas las instituciones de la corporación* |

*Gráfico 5*

*Instituciones que forman parte de la Corporación Gruppo Salinas*




**Fuente:** Elaboración de los autores

## 1.2. MARCO LEGAL

### 1.1.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1.- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

**Art. 327.-** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva.

### 1.1.2. CÓDIGO DE TRABAJO[1]

**Art. 1.- Ámbito de este Código.** - Los preceptos de este Código regulan lasrelaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.** - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgenciaextraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

### 1.1.3. REGLAMENTO INTERNO DE LA CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS

**Art. 7.- Obligaciones y Derechos de los trabajadores**: Son obligaciones y derechos de los trabajadores, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el Estatuto, los ReglamentosInternos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;

2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones paracargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;

3. Asistir a los cursos de educación y capacitación revistos en los planes de capacitaciónde la organización;

**Art. 22.- Atribuciones:** Además de las establecidas en la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la Corporación Gruppo Salinas, son a Reglamento a la Ley.

1 Última Reforma: Suplemento del Registro Oficial 559, 16-V-2024

## 1.3. ABREVIATURAS

- **CGS:** Corporación Gruppo Salinas
- **CT:** Código de Trabajo
- **UATHGS**: Unidad de Talento Humano Gruppo Salinas.
- **AYDC:** Análisis y descripción de cargos
- **PP:** Perfil de puesto
- **MPT**: Manual de puesto de trabajo
- **AO:** Análisis ocupacional
- **RO:** Rango ocupacional

## 1.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

*Tabla 1*

***Descripción del procedimiento del Subsistema de Análisis, Descripción y Valoración de Puestos***

| No | Actividades | Descripción | Responsable | Tiempo (días) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Ejecución del procedimiento análisis y descripción de puestos de la Corporación Gruppo Salinas | Presentación de la Planificación ante los socios mediante una charla de socialización, su uso y el enfoque hacia la administración de personal. | Responsable del Departamento de Talento Humano | 5 días |
| 2 | Elaboración del análisis de puestos de la Corporación Gruppo Salinas | Identificación de los puestos que requerirán análisis y emplear los métodos para el análisis, posteriormente se realizará la descripción de cada puesto de trabajo. | Responsable del Departamento de Talento Humano, en conjunto con los supervisores y los titulares de los puestos | 3 días |

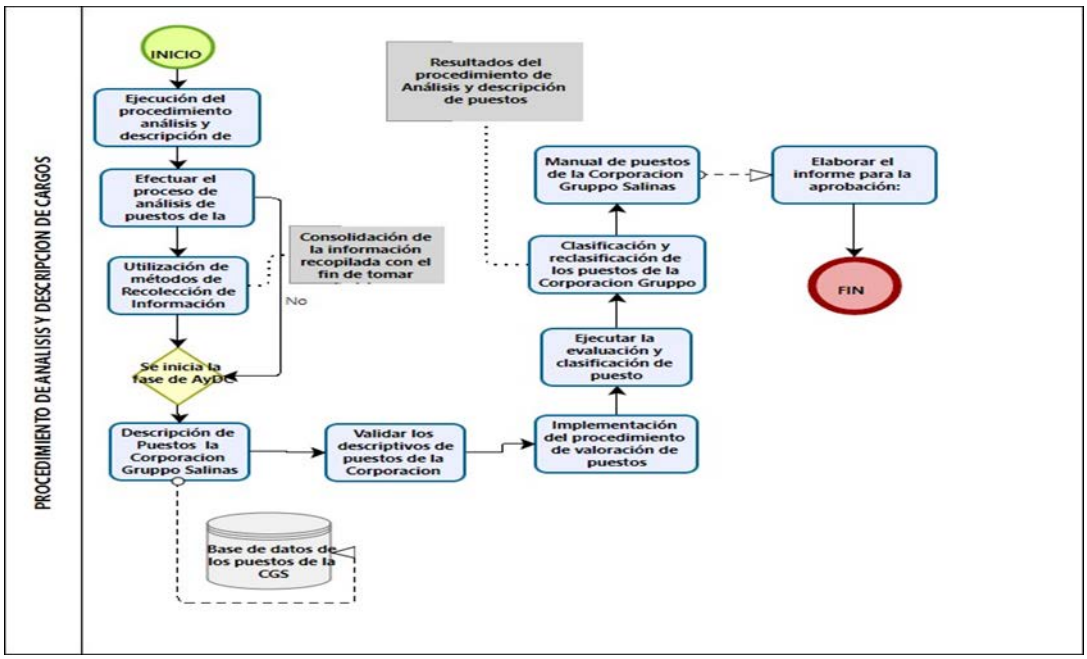
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3 | Utilización de métodos de reco-lección del análisis de los puestos y elaborar el informe técnico | Una vez identificados los puestos a construir o analizar, iniciaremos con la recopilación de información relevante sobre los puestos a través de entrevistas, cuestionarios, y observación directa, posteriormente se elaboraran los descriptivos de puestos y el respectivo informe en el que contenga todos los pasos ejecutados en este procedimiento. | Analistas de Talento Humano | 4 días (Variable) |
| 4 | Consolidación de la información recopilada con el fin de tomar decisiones | El departamento de Talento Humano de la CGS, ya que implica reunir, organizar y analizar los datos con la finalidad de obtener el manual de puestos de la corporación. | Analista de Talento Humano | 7 días (Variable) |

**Fuente**: Elaboración de los autores

### 1.5. DIAGRAMA DE FLUJO.

*Gráfico 6*

***Flujograma del Procedimiento del subsistema de Análisis, Descripción y Valoración de Puestos***



## 1.6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

*Tabla 2*

*Indicadores del procedimiento del subsistema de Análisis, Descripción y Valoración de Puestos*

| No | Actividades | Descripción | Responsable | Tiempo (días) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Ejecución del procedimiento análisis y descripción de puestos de la Corporación Gruppo Salinas | Presentación de la Planificación ante los socios mediante una charla de socialización, su uso y el enfoque hacia la administración de personal. | Responsable del Departamento de Talento Humano | 5 días |
| 2 | Elaboración del análisis de puestos de la Corporación Gruppo Salinas | Identificación de los puestos que requerirán análisis y emplear los métodos para el análisis, posteriormente se realizará la descripción de cada puesto de trabajo. | Responsable del Departamento de Talento Humano, en conjunto con los supervisores y los titulares de los puestos | 3 días |
| 3 | Utilización de métodos de recolección del análisis de los puestos y elaborar el informe técnico | Una vez identificados los puestos a construir o analizar, iniciaremos con la recopilación de información relevante sobre los puestos a través de entrevistas, cuestionarios, y observación directa, posteriormente se elaboraran los descriptivos de puestos y el respectivo informe en el que contenga todos los pasos ejecutados en este procedimiento. | Analistas de Talento Humano | 4 días (Variable) |
| 4 | Consolidación de la información recopilada con el fin de tomar decisiones | El departamento de Talento Humano de la CGS, ya que implica reunir, organizar y analizar los datos con la finalidad de obtener el manual de puestos de la corporación. | Analista de Talento Humano | 7 días (Variable) |

## 1.7. RESPONSABILIDADES DEL PROCEDIMIENTO.

*Tabla 3*

***Responsabilidad del seguimiento del procedimiento del subsistema de Análisis, Descripción y Valoración de Puestos***

| No | Responsable delSeguimiento | Responsable deejecución | Responsable de archivado |
|---|---|---|---|
| 1 | **UATHGS** | Analista de TH | Asistente de TH o Administrativo/Secretaria |

**Fuente**: Elaboración de los autores

## 1.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

**Análisis de Cargos:** Proceso de examinar y descomponer las responsabilidades y tareas asociadas con un puesto de trabajo para comprender sus componentes individuales.

**Cuestionario:** El cuestionario es el instrumento más utilizado, debido a la facilidad de generarlo a través de la web, entre ellos el formulario de Gmail, debido a que nos permite obtener datos. Cabe mencionar que es más económico que al utilizar otros métodos.

**Desarrollo Profesional:** Iniciativas y programas diseñados para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, preparándolos para roles más avanzados.

**Descripción de Cargos:** Es un documento escrito**,** en el que da a conocer las actividades esenciales del puesto, así como los requisitos, experiencia, competencias, mismas que están asociados con un puesto específico dentro de una organización.

**Entrevista:** Este método consiste en generar una guía con la finalidad de preguntar a los colaboradores las actividades, competencias que se requieren para el puesto de trabajo.

**Entrevista con Titulares de Cargo** Método de recopilación de información que implica conversaciones directas con los empleados que ocupan el puesto para obtener detalles sobre sus responsabilidades y experiencias laborales.

**Estatuto orgánico de la institución:** Es el documento que establece las normas que rigen la organización y el funcionamiento de los órganos de gobierno. Es esencial para garantizar el adecuado desarrollo de sus funciones.

**Estructura Organizativa:** La disposición jerárquica de los puestos dentro de unaorganización, que se refleja en el organigrama.

**Evaluación del Desempeño:** Es un proceso en el que la institución evalúa y

califica el cumplimento de las actividades a través de indicadores, así como la verificación del acatamiento de las competencias requeridas en cada uno de los puestos de trabajo.

**Familia de puestos:** Un grupo de puestos o cargos que tienen funciones, características o propósitos similares dentro de una organización. (Poder Judicial, 2024)

**Gestión del Talento** Estrategias y prácticas centradas en la atracción, desarrollo y retención de empleados talentosos dentro de la organización.

**Manual de puestos:** Es un documento que recopila los descriptivos de puestos de acuerdo a los macro procesos de cada una de las organizaciones. Mismo que sirve para cualquier proceso a ejecutarse en los diferentes subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

**Mantenimiento y Actualización:** Este proceso va ser definido por la organización en el caso de que se genere una restructura en el estatuto de la misma, lo que va a permitir actualizar los descriptivos de puestos en el caso de incluir nuevos productos, que por ende va a generar nuevos puestos de trabajo, o a su vez actualizar los mismos.

**Método del Análisis Funcional:** El proceso consiste en examinar minuciosamente las funciones y responsabilidades inherentes a cada posición. Se determinan los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para desempeñar dichas tareas, y se evalúa el puesto en base a estos criterios.

**Método de Clasificación o Grados Predeterminados:** En este método, es un enfoque para organizar y estructurar los puestos de trabajo dentro de una organización, mediante el cual se definen las categorías, niveles o grados de ocupación y con ello clasificar los puestos en función de sus características y responsabilidades.

**Método de Comparación de Puestos:** Es un enfoque para evaluar y clasificar los puestos de trabajo dentro de una organización, de manera directa los diferentes puestos laborales para determinar su valía relativa dentro de la organización. Este método implica descomponer cada puesto en sus componentes esenciales, compararlos con otros puestos y determinar su importancia relativa.

**Método de HAY:** También conocido como Valoración por Factores, es un método utilizado para evaluar y clasificar los distintos de puestos de trabajo dentro de una organización. Este sistema se fundamenta en la comparación de los puestos teniendo en cuenta una serie de factores predeterminados.

**Métodos de recolección de información:** Se refiere al proceso de obtener datos de diferentes fuentes para obtener una comprensión más profunda de un tema, zona o situación de interés. Este proceso busca reunir y medir información de diversas fuentes para obtener una visualización completa y precisa acerca de un tema, zona o situación de interés. Dicho de otra forma, evalúa resultados para una mejor toma de decisiones. (Santos, 2023)

**Método de Valuación por Rangos:** Esta metodología implica establecer una jerarquía entre los distintos puestos, evaluándolos en relación unos con otros. De esta forma, se logra una clasificación objetiva que permite identificar la importancia y el nivel de responsabilidad de cada posición dentro de la organización.

**Observación:** La observación es un método de recolección de información que implica el uso activo de los sentidos para adquirir datos sobre un fenómeno o fuente primaria. Los seres vivos, utilizan sus sentidos como herramientas principales para detectar y comprender las características de un elemento o situación.

**Observación en el Trabajo:** Método de recopilación de datos que se utiliza al realizar el análisis ocupacional, el que tiene como finalidad observar directamente a los trabajadores, al momento en la que realizan sus actividades, para comprender mejorlas funciones de cada puesto de trabajo.

**Rango ocupacional:** El rango ocupacional se refiere al conjunto de posiciones en la estructura organizativa de una empresa, ya que define las responsabilidades, autoridades y competencias necesarias para cada puesto. Esta clasificación brinda orientación en la toma de decisiones, la asignación de tareas y la gestión del personal. En definitiva, el rango ocupacional es un pilar fundamental en la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica de cualquier organización.

**Recopilación de Información:** Es un proceso en el que se obtienen datos relevantes para proceder a realizar el análisis y la descripción de puestos, que puede incluir entrevistas, observación directa y cuestionarios, dependiendo de la organización.

**Revisión de Documentación:** Es un proceso en el que cualquier profesional puede analizar, evaluar y corregir la información contenida en los diferentes documentos. Todo aquello con él con el fin de garantizar la calidad, precisión y coherencia de la documentación, además, también se verifica la veracidad de la información y se realizan correcciones si es necesario.

**Serie de puesto:** Se refiere a un conjunto de cosas que se suceden unas a otras y

guardan algún tipo de relación. En el contexto laboral, una serie de puestos puede ser un conjunto de obligaciones, funciones o tareas que un empleado desempeña para una posición asignada en el organigrama de la empresa. (Conosa, 2024)

**Tipo de valoración de puestos:** La valoración de puestos tiene dos formas de valorar, a través de métodos cuantitativos y métodos cualitativos, estos métodos buscan determinar el valor de cada puesto de trabajo y con ello mantener un clima fomentado a la equidad interna objetiva y sistemática el valor relativo de cada puesto en términos de su importancia,responsabilidades, requerimientos y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

**Titular del Cargo:** Empleado que actualmente ocupa un puesto de trabajo y desempeñasus responsabilidades diarias.

**Validación del Titular del Cargo:** Proceso en el cual el empleado que ocupa el puesto revisa y valida la descripción del cargo para garantizar su precisión.

## 1.9. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

*Tabla 4*

*Control e historial de cambios del subsistema de Análisis, Descripción y Valoración de Puestos*

| Versión | Descripción del cambio | Fecha de Actualización |
|---|---|---|
| **1.0** | Emisión | 05/09/2023 |

## 1.10. FORMATOS

### 1.1.4. FORMATO 1 DE DESCRIPTIVO DE PUESTO

*Tabla 5*

*Formato del descriptivo de puesto*

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
|---|---|---|---|
| **Nombre del cargo** | | **Cargo del Jefe inmediato** | |
| **Codificación** | | Valoración del puesto | |

| **MISIÓN** | | |
|---|---|---|
| | | |
| **RESPONSABILIDADES CLAVES** *(Máximo 6 responsabilidades)* | | |
| **Qué debe hacer.** | **Para qué lo debe hacer.** | **Indicadores degestión o de desempeño.** |
| | | |
| | | |
| | | |
| Todas las responsabilidades delegadas por su jefe inmediato y quese encuentren asociadas a los procesos en los que participa. | Cumplir el propósito del cargo. | |

| Formación académica | | | |
|---|---|---|---|
| **Formación** | **Conocimiento** | **Competencias** | **Experiencia** |
| | | | |
| | | | |

| Interfaz | |
|---|---|
| 1. | 3. |
| 2. | 4. |

| OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL CARGO | |
|---|---|
| **OBLIGACIONES** | **PROHIBICIONES** |
| 1. Cumplir a cabalidad sus funciones de ladescripción de cargo | 1. Suministrar Información confidencial |
| *2.* | 2. Todas las contenidas en el reglamento interno de trabajo |

**CONSTANCIA DE ENTREGA DE LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Yo, _____ identificado(a) con cédula de ciudadanía No. _____, declaro que el día _____de_____del_____año _____, recibí el descriptivo del puesto.

La anterior descripción junto con las explicaciones pertinentes del cargo queactualmente desempeño.

| | |
|---|---|
| **Validado por la Dirección de Talento Humano**<br><br>**Denominación del puesto** | **Firma del empleado**<br><br>**Denominación del puest0** |

De igual forma manifiesto que conozco y entiendo su contenido, responsabilidades, e indicadores de desempeño, entre otros

| **Nombre de quien aprueba en la Unidad** | **Firma de quien aprueba en laUnidad** | **Fecha** |
|---|---|---|
| | | |

**Fuente**: Elaboración de los autores

### 1.1.5. FORMATO 2 DESCRIPTIVO DE PUESTO

*Tabla 6*

*Formato 2 Descriptivo de puesto*

| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | APROBACIONES |
|---|---|---|---|
| • MACROPROCESO<br>• PROCESO<br>• SUBPROCESO<br>• PUESTO<br>• LOCALIZACION GEOGRAF.<br>• SUBORDINADO A(PUESTO):<br>• PREPARADO POR:<br>• NUMERO DE OCUPANTES EXISTENTES: | | | FECHA ULTIMA APROBACION<br><br>APROBADO POR (firmas)<br><br>(Responsable-Subproceso o Proceso)<br><br>(Superior Inmediato) |
| • VALORACION DELPUESTO | CODIFICACION:<br>PUNTOS : | | Ocupante Aleatorio |
| B. MISIÓN DEL PUESTO | | | |
| | | | |
| C. COMPETENCIAS : | | | |
| EXIGENCIA ACADÉMICA:<br><br>EXPERIENCIA (AÑOS):<br>ESPECIFICIDAD (DE ACUERDO A CADA PUESTO DE TRABAJO) | | | |

CAPACITACIÓN:

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES ..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... BÁSICO.....

NOMBRES ..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... BÁSICO.....

IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO):

IDIOMA..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... BÁSICO.....

COMPETENCIAS

TÉCNICAS:

CONDUCTUALES:

**D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

| REF. | RESULTADO FINAL ESPERADO | ACCIONES PRINCIPALES | INDICADORES DE LOGRO |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |

**E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA**

| REF. | QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIONAL AREA DE RESPONSABILIDAD | CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD | DECISIONES AUTÓNOMAS |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |

**G. AYUDAS DEL PUESTO :**

**H. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES) :**

| CON QUIÉN | NATURALEZA O PROPÓSITO |
|---|---|
| | |

**I. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES**

| CON QUIÉN | NATURALEZA O PROPÓSITO |
|---|---|

**LISTADO DE FUNCIONES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES**

**NOMBRE:** _____

**FECHA:** _____

**FÓRMULA: FRECUENCIA+ (CONSECUENCIA*DIFICUTAD) = TOTAL**

*Tabla 7*

*Graduación de las escalas*

| Grado | Frecuencia | Consecuencia | Dificultad |
|---|---|---|---|
| 5 | Todos los días | Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización | Muy difícil |
| 4 | Al menos una vez por semana | Consecuencias graves: pueden afectar a procesos áreas funcionales de la organización | Difícil |
| 3 | Al menos una vez cada quince días | Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros | Moderada |
| 2 | Una vez al mes | Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto / carrera | Fácil |
| 1 | Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias menores, fácilmente controlables. | Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades |

*Tabla 8*

*Calificación de las actividades esenciales*

| REF. | ACTIVIDADES | F | C | D | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |

## 1.1.6. MÉTODO DE VALORACIÓN HAY

*Gráfico 7*

*Caracteres integrativos de cada factor*

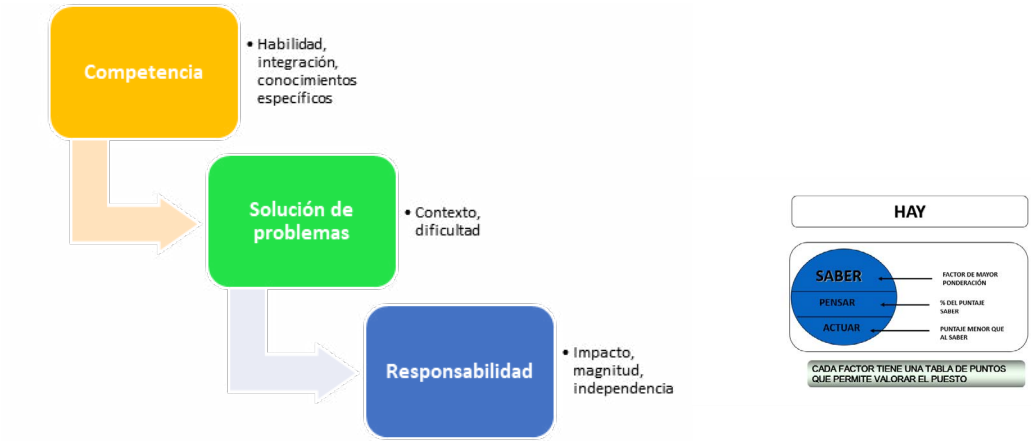



***Gráfico 8***

***Escala del Factor: 1. Saber – Conocimiento***

**DEFINICIÓN**

Es el conjunto de Conocimientos, Experiencia y Habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente el cargo, independientemente de cómo se haya adquirido. Se consideran tres aspectos:

- **•Amplitud y Profundidad de Conocimientos:** La clasificación se extiende desde la más simple rutina de trabajo hasta el conocimiento único y experto dentro de las disciplinas aprendidas.
- **••Habilidad Gerencial:** Es la exigencia de coordinar e integrar diversidad de funciones y recursos para lograr resultados finales. En la medida en que los recursos sean mayores y más variados, la habilidad gerencial se incrementa.
- **•••Relaciones Humanas:** Es la exigencia requerida en la relación activa y directa, de persona a persona, para obtener resultados del cargo.

## Tabla Guía para Valorar Conocimiento, Experiencia y Habilidades Know How (C.E.H.)

©Hay y Asociados, Consultores de Dirección, S.A.

**VALORACIÓN**

Este factor tiene amplitud (variedad) y profundidad. Los cargos requieren diversas combinaciones de algún conocimiento sobre muchas cosas o mucho conocimiento de pocas cosas. Lo que se valora es la "suma total de Conocimientos, Experiencia y Habilidades".

| | ••HABILIDAD GERENCIAL | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **T. INEXISTENTE** Ejecución de una o varias tareas elementales en cuanto a objetivos y contenido, donde la coordinación de estas tareas con otras es responsabilidad del supervisor del cargo. | | | **I. BÁSICA** Ejecución de actividades complejas o una combinación de ellas, requiriendo el ocupante vincular su trabajo con el de otros, o la supervisión de tareas específicas en cuanto a objetivos y contenido. | | | **II. HOMOGÉNEA** Integración y coordinación operacional o conceptual de procesos y funciones homogéneas complementarias en naturaleza y objetivos. | | | **III. HETEROGÉNEA** Integración y coordinación operacional o conceptual de procesos y funciones heterogéneas claramente diferenciadas en naturaleza y objetivos. | | | **IV. AMPLIA** Integración de los procesos fundamentales de una organización grande. | | | **V. GLOBAL** Integración global de todos los procesos de una corporación muy grande. | | |
| ••• RELACIONES HUMANAS | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| •AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **L. LIMITADO** Familiaridad con rutinas simples de trabajo requeridas para llevar a cabo tareas manuales. | 29<br>33<br>38 | 33<br>38<br>43 | 38<br>43<br>50 | 38<br>43<br>50 | 43<br>50<br>57 | 50<br>57<br>66 | 50<br>57<br>66 | 57<br>66<br>76 | 66<br>76<br>87 | 66<br>76<br>87 | 76<br>87<br>100 | 87<br>100<br>115 | 87<br>100<br>115 | 100<br>115<br>132 | 115<br>132<br>152 | 115<br>132<br>152 | 132<br>152<br>175 | 152<br>175<br>200 |
| **A. PRIMARIO** Habilidades básicas de lectura, aritmética y comunicación con otros. Involucra la ejecución de rutinas operacionales o de oficina. | 38<br>43<br>50 | 43<br>50<br>57 | 50<br>57<br>66 | 50<br>57<br>66 | 57<br>66<br>76 | 66<br>76<br>87 | 66<br>76<br>87 | 76<br>87<br>100 | 87<br>100<br>115 | 87<br>100<br>115 | 100<br>115<br>132 | 115<br>132<br>152 | 115<br>132<br>152 | 132<br>152<br>175 | 152<br>175<br>200 | 152<br>175<br>200 | 175<br>200<br>230 | 200<br>230<br>264 |
| **B. PRACTICAS ELEMENTALES** Habilidades para realizar una variedad de rutinas que implican la operación de equipos o máquinas simples. | 50<br>57<br>66 | 57<br>66<br>76 | 66<br>76<br>87 | 66<br>76<br>87 | 76<br>87<br>100 | 87<br>100<br>115 | 87<br>100<br>115 | 100<br>115<br>132 | 115<br>132<br>152 | 115<br>132<br>152 | 132<br>152<br>175 | 152<br>175<br>200 | 152<br>175<br>200 | 175<br>200<br>230 | 200<br>230<br>264 | 200<br>230<br>264 | 230<br>264<br>304 | 264<br>304<br>350 |
| **C. PRÁCTICAS** Conocimiento de los procedimientos o sistemas de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado. | 66<br>76<br>87 | 76<br>87<br>100 | 87<br>100<br>115 | 87<br>100<br>115 | 100<br>115<br>132 | 115<br>132<br>152 | 115<br>132<br>152 | 132<br>152<br>175 | 152<br>175<br>200 | 152<br>175<br>200 | 175<br>200<br>230 | 200<br>230<br>264 | 200<br>230<br>264 | 230<br>264<br>304 | 264<br>304<br>350 | 264<br>304<br>350 | 304<br>350<br>400 | 350<br>400<br>460 |
| **D. PRÁCTICAS AVANZADAS** Conocimiento especializado de los procedimientos de un área funcional específica. | 87<br>100<br>115 | 100<br>115<br>132 | 115<br>132<br>152 | 115<br>132<br>152 | 132<br>152<br>175 | 152<br>175<br>200 | 152<br>175<br>200 | 175<br>200<br>230 | 200<br>230<br>264 | 200<br>230<br>264 | 230<br>264<br>304 | 264<br>304<br>350 | 264<br>304<br>350 | 304<br>350<br>400 | 350<br>400<br>460 | 350<br>400<br>460 | 400<br>460<br>528 | 460<br>528<br>608 |
| **E. ESPECIALIDAD FUNCIONAL BASICA** Conocimiento y aplicación de una disciplina funcional que implica la comprensión de prácticas y precedentes o de teorías y principios conceptuales o de ambos. | 115<br>132<br>152 | 132<br>152<br>175 | 152<br>175<br>200 | 152<br>175<br>200 | 175<br>200<br>230 | 200<br>230<br>264 | 200<br>230<br>264 | 230<br>264<br>304 | 264<br>304<br>350 | 264<br>304<br>350 | 304<br>350<br>400 | 350<br>400<br>460 | 350<br>400<br>460 | 400<br>460<br>528 | 460<br>528<br>608 | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 |
| **F. ESPECIALIDAD FUNCIONAL MADURA** Conocimiento experto en una disciplina funcional o conocimiento de múltiples funciones que implican una vasta comprensión de sus prácticas y principios unida a una amplia experiencia en su aplicación. | 152<br>175<br>200 | 175<br>200<br>230 | 200<br>230<br>264 | 200<br>230<br>264 | 230<br>264<br>304 | 264<br>304<br>350 | 264<br>304<br>350 | 304<br>350<br>400 | 350<br>400<br>460 | 350<br>400<br>460 | 400<br>460<br>528 | 460<br>528<br>608 | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 | 608<br>700<br>800 | 700<br>800<br>920 | 800<br>920<br>1056 |
| **G. ESPECIALIDAD EMPRESARIAL O MAESTRIA** Liderazgo en una disciplina compleja o un vasto conocimiento y experiencia requeridos para la gerencia de toda la compañía, unidad de negocios importante o de una unidad funcional compleja. | 200<br>230<br>264 | 230<br>264<br>304 | 264<br>304<br>350 | 264<br>304<br>350 | 304<br>350<br>400 | 350<br>400<br>460 | 350<br>400<br>460 | 400<br>460<br>528 | 460<br>528<br>608 | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 | 608<br>700<br>800 | 700<br>800<br>920 | 800<br>920<br>1056 | 800<br>920<br>1056 | 920<br>1056<br>1216 | 1056<br>1216<br>1400 |
| **H. MAESTRÍA EXCEPCIONAL** Líderes reconocidos en el desarrollo del conocimiento | 264<br>304<br>350 | 304<br>350<br>400 | 350<br>400<br>460 | 350<br>400<br>460 | 400<br>460<br>528 | 460<br>528<br>608 | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 | 608<br>700<br>800 | 700<br>800<br>920 | 800<br>920<br>1056 | 800<br>920<br>1056 | 920<br>1056<br>1216 | 1056<br>1216<br>1400 | 1056<br>1216<br>1400 | 1216<br>1400<br>1600 | 1400<br>1600<br>1840 |

| ••• RELACIONES HUMANAS | | |
|---|---|---|
| **1. BÁSICA** Cortesía, tacto y eficacia en el trato diario con otros, incluyendo el contacto para intercambiar información. | **2. IMPORTANTE** Requiere buscar cooperación, persuadir o influenciar a otros. La habilidad para escuchar y desarrollar un mutuo entendimiento con otras personas es un requerimiento clave. | **3. CRÍTICA** Habilidades interpersonales altamente desarrolladas. Para lograr resultados efectivos debe crear cambios de comportamiento en la gente dentro o fuera de la organización. |

*Gráfico 9*

## *Escala del Factor: 2. Pensar - Solución De Problemas*

**DEFINICIÓN**

Es la calidad y autonomía del pensamiento requerido por el cargo para obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones de trabajo. En la medida en que el pensar esté circunscrito, cubierto por precedentes o es referido a otros, la "Solución de Problemas" disminuye. Este factor se mide a través de dos elementos:

- **Marco / Ambiente de Referencia:** Es el ambiente en el cual tiene lugar el proceso intelectual. Comprende el apoyo y/o guía disponible para la búsqueda o construcción de soluciones.
- **Exigencia / Complejidad de los Problemas:** Se refiere a la complejidad del proceso mental requerido por las situaciones que se presentan en el trabajo, medido en función de las características del problema y precedentes existentes para su solución.

## Tabla Guía para Valorar Solución de Problemas Problem Solving (S.P.)

©Hay y Asociados, Consultores de Dirección, S.A.

**VALORACIÓN**

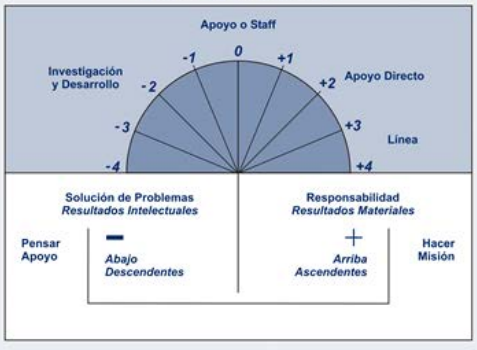
Al medir este elemento ponderamos la intensidad del proceso mental con el que se emplean los Conocimientos, Experiencia y Habilidades en analizar, evaluar, construir o crear soluciones. "Se piensa con lo que se sabe". Esto es verdad aún con el trabajo más creativo. La materia prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados. Las nuevas ideas se construyen con algo que previamente ya existía en nosotros. Por esto se VALORA la "Solución de Problemas" como un porcentaje de utilización de los Conocimientos, Experiencia y Habilidades.

| • MARCO / AMBIENTE DE REFERENCIA | •• EXIGENCIA / COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1. MEMORIA<br>Situaciones idénticas en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas. | 2. MODELOS<br>Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos. | 3. ANÁLISIS<br>Situaciones diferentes que presentan algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas. | 4. INNOVACIÓN<br>Situaciones diferentes en las que la solución innovadora requiere un pensamiento analítico, interpretativo, evolutivo y/o constructivo. Se incorporan elementos nuevos a la solución, exigiendo ponderar sus consecuencias. | 5. INCERTIDUMBRE<br>Situaciones en las cuales tanto el método como el objeto son inciertos o sin precedentes y en las que la solución requiere nuevas concepciones y puntos de vista creativos. Exige confrontarse con situaciones desconocidas y originan nuevos conceptos sin la guía de otros. |
| A. INSTRUCCIONES<br>Reglas o instrucciones simples, detalladas y repetitivas. | 10% / 12% | 14% / 16% | 19% / 22% | 25% / 29% | 33% / 38% |
| B. RUTINA<br>Rutinas e instrucciones establecidas. Permite la consideración de formas alternativas de ejecutar las tareas, de acuerdo con situaciones presentes dentro del ambiente de trabajo. | 12% / 14% | 16% / 19% | 22% / 25% | 29% / 33% | 38% / 43% |
| C. SEMIRUTINA<br>Las situaciones son resueltas considerando diferentes rutinas posibles, sujeto a la guía del supervisor o a procedimientos y ejemplos bien definidos. | 14% / 16% | 19% / 22% | 25% / 29% | 33% / 38% | 43% / 50% |
| D. DIVERSIFICADO<br>Procedimientos diversificados. De acuerdo con las condiciones se elige cuál de muchos procedimientos es el más adecuado dentro de gran diversidad de opciones. | 16% / 19% | 22% / 25% | 29% / 33% | 38% / 43% | 50% / 57% |
| E. CLARAMENTE DEFINIDO<br>Políticas funcionales claramente definidas que impactan a la organización a corto y mediano plazo. El "qué" está claramente establecido; el "cómo" es determinado por el juicio propio del incumbente de acuerdo con las políticas del momento. | 19% / 22% | 25% / 29% | 33% / 38% | 43% / 50% | 57% / 66% |
| F. DEFINIDO GENÉRICAMENTE<br>Políticas generales y objetivos específicos. El "qué" es genérico dentro de las políticas globales de la organización. | 22% / 25% | 29% / 33% | 38% / 43% | 50% / 57% | 66% / 76% |
| G. GLOBAL<br>Estos cargos definen en términos generales los objetivos de la organización. | 25% / 29% | 33% / 38% | 43% / 50% | 57% / 66% | 76% / 87% |
| H. ABSTRACTO<br>Estos cargos establecen la dirección estratégica de la corporación, guiados por el entorno del negocio. | 29% / 33% | 38% / 43% | 50% / 57% | 66% / 76% | 87% / 100% |

**INTERVALOS**

| % DE SOLUCION DE PROBLEMAS \ C.E.H. % | CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA Y HABILIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 | 920 | 1056 | 1216 | 1400 |
| 87% | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 | 920 | 1056 | 1216 |
| 76% | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 | 920 | 1056 |
| 66% | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 | 920 |
| 57% | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 |
| 50% | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 |
| 43% | 12 | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 |
| 38% | 10 | 12 | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 |
| 33% | 9 | 10 | 12 | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 |
| 29% | 8 | 9 | 10 | 12 | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 |
| 25% | 7 | 8 | 9 | 10 | 12 | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 |
| 22% | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 12 | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 |
| 19% | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 12 | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 |
| 16% | 5 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 12 | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 |
| 14% | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 12 | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 |
| 12% | 3 | 4 | 5 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 12 | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 |
| 10% | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 12 | 14 | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 |

**Perfiles Característicos**




| Impacto | Perfil |
|---|---|
| *Primario* | *+3, +4* |
| *Compartido* | *+2, +3* |
| *Contributorio* | *-1, 0, +1, +2* |
| *Remoto* | *-1, 0, +1* |

*Gráfico 10*

*Escala del Factor: 3. Actuar – Responsabilidades*

**DEFINICIÓN**

Es la condición de "responder o ser responsable por acciones, decisiones y consecuencias dentro de la organización". Su valoración implica la medición del aporte del cargo en los resultados finales. Tiene tres dimensiones:

- **Libertad para actuar:** Es la autonomía para actuar que tiene el cargo establecida en el grado de control, guía, orientación y dirección que recibe.
- **Magnitud:** Está determinada por la contribución del cargo al logro de los resultados organizacionales. Puede ser indicada en términos cuantitativos, como medidas económicas anualizadas, o en términos descriptivos.
- **Impacto:** Está definido por la forma en que el cargo incide en el logro de los resultados de la organización, dentro de su magnitud.

## Tabla Guía para Valorar Responsabilidad Accountability (R)

©Hay y Asociados, Consultores de Dirección, S.A.

**IMPACTO DEL CARGO**

| | |
|---|---|
| INDIRECTO | R: REMOTO: Servicios de información, registros o incidentales para ser utilizados por otros con relación a algún resultado.<br>C: CONTRIBUTORIO: Servicio de análisis y/o valor agregado que influyen significativamente en la toma de decisiones. |
| DIRECTO | S: COMPARTIDO: Participa con otros dentro o fuera de su unidad de organización en la obtención de resultados finales.<br>P: PRIMARIO: Responsable único de algún resultado final, donde la responsabilidad compartida con otros es subordinada. |

**MAGNITUD**

| AMI / IMR = Año: | (0) INDETERMINADA | | | | (1) MUY PEQUEÑA Hasta 100 M US$ | | | | (2) PEQUEÑA 100 M - 1 MM US$ | | | | (3) MEDIA 1 MM - 10 MM US$ | | | | (4) GRANDE 10 MM - 100 MM US$ | | | | (5) MUY GRANDE 100 MM - 1.000 MM US$ | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **IMPACTO** | R | C | S | P | R | C | S | P | R | C | S | P | R | C | S | P | R | C | S | P | R | C | S | P |
| **LIBERTAD PARA ACTUAR** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **L. LIMITADA** Instrucciones explícitas para realizar tareas simples. No se mueven sin instrucciones. Supervisión continua. | 5 | 7 | 9 | 12 | 7 | 9 | 12 | 16 | 9 | 12 | 16 | 22 | 12 | 16 | 22 | 29 | 16 | 22 | 29 | 38 | 22 | 29 | 38 | 50 |
| | 6 | 8 | 10 | 14 | 8 | 10 | 14 | 19 | 10 | 14 | 19 | 25 | 14 | 19 | 25 | 33 | 19 | 25 | 33 | 43 | 25 | 33 | 43 | 57 |
| | 7 | 9 | 12 | 16 | 9 | 12 | 16 | 22 | 12 | 16 | 22 | 29 | 16 | 22 | 29 | 38 | 22 | 29 | 38 | 50 | 29 | 38 | 50 | 66 |
| **A. RESTRINGIDA** Instrucciones directas y detalladas que establecen paso por paso la secuencia de tareas a ser completadas. Supervisión estrecha. | 8 | 10 | 14 | 19 | 10 | 14 | 19 | 25 | 14 | 19 | 25 | 33 | 19 | 25 | 33 | 43 | 25 | 33 | 43 | 57 | 33 | 43 | 57 | 76 |
| | 9 | 12 | 16 | 22 | 12 | 16 | 22 | 29 | 16 | 22 | 29 | 38 | 22 | 29 | 38 | 50 | 29 | 38 | 50 | 66 | 38 | 50 | 66 | 87 |
| | 10 | 14 | 19 | 25 | 14 | 19 | 25 | 33 | 19 | 25 | 33 | 43 | 25 | 33 | 43 | 57 | 33 | 43 | 57 | 76 | 43 | 57 | 76 | 100 |
| **B. CONTROLADA** Rutinas de trabajo establecidas. Se permite la reorganización de la secuencia de tareas con base en cambios en las situaciones de trabajo. Supervisión | 12 | 16 | 22 | 29 | 16 | 22 | 29 | 38 | 22 | 29 | 38 | 50 | 29 | 38 | 50 | 66 | 38 | 50 | 66 | 87 | 50 | 66 | 87 | 115 |
| | 14 | 19 | 25 | 33 | 19 | 25 | 33 | 43 | 25 | 33 | 43 | 57 | 33 | 43 | 57 | 76 | 43 | 57 | 76 | 100 | 57 | 76 | 100 | 132 |
| | 16 | 22 | 29 | 38 | 22 | 29 | 38 | 50 | 29 | 38 | 50 | 66 | 38 | 50 | 66 | 87 | 50 | 66 | 87 | 115 | 66 | 87 | 115 | 152 |
| **C. ESTANDARIZADA** Instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados. Supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados parciales. Establecimiento de prioridades, sujetas a la aprobación del supervisor. Supervisión periódica después de los hechos. | 19 | 25 | 33 | 43 | 25 | 33 | 43 | 57 | 33 | 43 | 57 | 76 | 43 | 57 | 76 | 100 | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 |
| | 22 | 29 | 38 | 50 | 29 | 38 | 50 | 66 | 38 | 50 | 66 | 87 | 50 | 66 | 87 | 115 | 66 | 87 | 115 | 152 | 87 | 115 | 152 | 200 |
| | 25 | 33 | 43 | 57 | 33 | 43 | 57 | 76 | 43 | 57 | 76 | 100 | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 |
| **D. SUPERVISIÓN GENERAL** Planes y programas establecidos, concretos y definidos, prácticas y procedimientos basados en precedentes o políticas funcionales claramente definidas. Revisión de resultados finales. | 29 | 38 | 50 | 66 | 38 | 50 | 66 | 87 | 50 | 66 | 87 | 115 | 66 | 87 | 115 | 152 | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 |
| | 33 | 43 | 57 | 76 | 43 | 57 | 76 | 100 | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 |
| | 38 | 50 | 66 | 87 | 50 | 66 | 87 | 115 | 66 | 87 | 115 | 152 | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 |
| **E. DIRECCIÓN ESPECIFICA** Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes y políticas funcionales. Consecución de resultados concretos. Dirección gerencial. | 43 | 57 | 76 | 100 | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 |
| | 50 | 66 | 87 | 115 | 66 | 87 | 115 | 152 | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 |
| | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 |
| **F. DIRECCIÓN GENERAL** Políticas funcionales generales, dirección gerencial amplia para el logro de metas. Amplia discreción dentro de las políticas funcionales. | 66 | 87 | 115 | 152 | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 |
| | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 |
| | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 |
| **G. ORIENTACIÓN AMPLIA** Guía general por parte de la más Alta Dirección. Determinan los resultados empresariales a alcanzar. Son el alto nivel en la toma de decisiones de la organización. | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 |
| | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 | 460 | 608 | 800 | 1056 |
| | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 | 528 | 700 | 920 | 1216 |
| **H. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA** Estrategia general de la empresa con gran volumen de recursos, sujetos a una guía muy general de la Junta Directiva. | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 | 460 | 608 | 800 | 1056 | 608 | 800 | 1056 | 1400 |
| | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 | 528 | 700 | 920 | 1216 | 700 | 920 | 1216 | 1600 |
| | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 | 460 | 608 | 800 | 1056 | 608 | 800 | 1056 | 1400 | 800 | 1056 | 1400 | 1840 |
| **I. GUÍA ESTRATÉGICA** Estrategia global de grandes grupos corporativos, sólo sujetos a las restricciones de los accionistas o del público en organizaciones muy grandes. | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 | 528 | 700 | 920 | 1216 | 700 | 920 | 1216 | 1600 | 920 | 1216 | 1600 | 2112 |
| | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 | 460 | 608 | 800 | 1056 | 608 | 800 | 1056 | 1400 | 800 | 1056 | 1400 | 1840 | 1056 | 1400 | 1840 | 2432 |
| | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 | 528 | 700 | 920 | 1216 | 700 | 920 | 1216 | 1600 | 920 | 1216 | 1600 | 2112 | 1216 | 1600 | 2112 | 2800 |

*Tabla 9*

*Aplicación de la escala*

| SABER | PENSAR | REALIZAR |
|---|---|---|
| D-III-2 | F-4- 57% | F-3-S |
| 264 | 152 | 350 |

*Tabla 10*

*Cálculo del valor del punto*

| **Valor del punto:** | **Sumatoria del sueldo / la sumatoria del puntaje total** | **Resultado final** |
|---|---|---|
| **Valor del punto:** | 18409 /6981 | 2,36 |

# CAPÍTULO 2

## PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO




La planificación del talento humano es un proceso estratégico que busca garantizar que una organización cuente con el capital adecuado en el tiempo necesario para que la organización, alcance los objetivos institucionales. Comprende una serie de actividades que van desde la identificación de las necesidades de personal hasta la implementación de estrategias para optimizar, retener y desarrollar el talento dentro de la organización.

En primer lugar, las instituciones deben realizar un análisis de la situación histórica, actual y futura de la organización, con referencia a los puestos de trabajo, es decir las necesidades de personal requeridas para alcanzar los objetivos institucionales. Esto implica evaluar tanto el entorno interno como externo, y con ello poder anticiparnos a los diferentes cambios que existen en el mercado laboral y que puedan afectar la demanda de ciertos perfiles.

Posteriormente, se procede a la identificación y evaluación del talento existente dentro de la organización, mediante las respectivas evaluaciones de desempeño, análisis de competencias y planes de sucesión. Este paso es fundamental para conocer las fortalezas y debilidades de la fuerza laboral actual, así como también para identificar posibles brechas de habilidades que necesiten ser abordadas.

Con base en esta información, se elabora un plan estratégico de talento humano que incluye objetivos claros y acciones concretas para optimizar la plantilla de talento humano. Esto puede generar estrategias que considere cada organización como implementar programas de capacitación y desarrollo, políticas de compensación y beneficios, así como también iniciativas de promoción interna y movilidad laboral.

Por lo que, la planificación del talento humano es un proceso enérgico que requiere de monitoreo continuo y ajustes según las necesidades cambiantes de la organización y del mercado laboral. Por lo tanto, es fundamental contar con un feedback y una evaluación que permita medir el impacto de las estrategias implementadas y realizar las respectivas modificaciones para alcanzar el éxito de las organizaciones.

## PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO




La planificación de recursos humanos es un proceso que proporciona a la empresa la cantidad y la calidad de personal que esta necesita para el puesto de trabajo adecuado y en el momento oportuno, y siempre con las competencias necesarias para la consecución de los objetivos. Este proceso abarca las funciones de reclutamiento, selección, formación, promoción y retribución, entre otras. (Moreno García, 2012)

Por otro lado, es un proceso que identifica las necesidades históricas, actuales y futuras de talento humano para que la organización alcance sus objetivos. La planificación de talento humano debe servir como un enlace entre la gestión de talento humano y el plan estratégico de la organización. Con ello se puede determinar en ciencia cierta el número y el tipo de puestos de trabajo que serán necesarios para la organización, con estos resultados la Unidad de Talento Humano puede plantear sus labores, en los diferentes subprocesos entre ellos los de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación.

Si no se lleva a cabo este proceso de planificación puede que las empresas no tengan la capacidad

de responder a las necesidades futuras de personal, o, por el contrario, tener que recurrir a despidos u otras medidas similares por exceso del mismo. Por lo tanto, el punto de partida de la planificación es intentar sincronizar las exigencias de la organización y las aportaciones de los individuos de acuerdo con criterios de eficiencia económica y social.

## PARA LLEVAR A CABO LA PLANIFICACIÓN DE TH

- Que la empresa haya definido previamente y de forma clara los objetivos a conseguir a corto, medio y largo plazo.
- Que la gestión de recursos humanos esté integrada en la gestión global de la empresa y forme parte esencial para la consecución de los objetivos.
- Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de planificar es decidir a quién compete la responsabilidad de su elaboración, que normalmente recae en la dirección del departamento de recursos humanos, siempre con la supervisión y aprobación de la alta dirección, y pudiendo también participar en dicha elaboración los directivos de otros departamentos puesto que forman parte del plan estratégico. (Moreno García, 2012).

## OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH

Algunos de los objetivos de la planificación de recursos humanos son los siguientes:

- **Rentabilidad:** hay ocasiones en las que se producen costes de personal innecesarios debido a diferentes circunstancias, como, por ejemplo, exceso de recursos humanos en la organización. Por lo tanto, uno de los objetivos fundamentales de la planificación de recursos humanos es evitar este tipo de gastos, dotando a la organización del personal que necesita en cada momento.
- **Eficacia:** otro de los objetivos de la planificación de recursos humanos es incrementar el rendimiento a nivel de toda la organización, por ello, el personal que forme parte de la empresa debe poseer unas competencias específicas adaptadas al puesto de trabajo que desempeñe.
- **Comportamiento organizativo:** dentro del proceso de planificación de recursos humanos se desarrollan los planes de carrera individualizados, lo cual supone un gran instrumento de motivación de los empleados al ver que tienen posibilidad de desarrollo en su organización. Los empleados, de este modo, rendirán al máximo de sus posibilidades, en pos de conseguir una carrera profesional dentro de su propia empresa.
- **Integración:** con este objetivo la planificación trata de lograr una integración entre todos los sectores de la empresa de modo que todos trabajen para la consecución de unos objetivos comunes. (Moreno García, 2012)

# PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO

## 2.1. INFORMACIÓN BÁSICA

| | |
|---|---|
| ***Objetivo:*** | *Asegurar que la organización anticipe, identifique y satisfaga las necesidades presentes y futuras en relación a los diferentes puestos de trabajo, además que cuente con el personal adecuado, es decir que cumpla con el perfil del puesto, para alcanzar las metas y objetivos estratégicos de manera eficiente y efectiva.* |
| ***Alcance:*** | *El presente procedimiento establece la forma de planificar y ejecutar, la contratación, la rotación así como la desvinculación del personal, por otro lado, llevar el manejo sistemático de los subsistemas del área de talento humano entre ellos el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño la capacitación, formación o desarrollo, finalizando con el informe técnico por parte de la Unidad de Talento Humano de la Corporación Gruppo Salinas, hasta obtener la aprobación del mismo.* |
| ***Responsable:*** | *El presente procedimiento tiene como responsable al área de Talento Humano de la Corporación Gruppo Salinas, conjuntamente con el Ing. Hugo Tuolombo presidente de la Corporación conjuntamente y todas las instituciones de la corporación que son las siguientes:* |

*Gráfico 11*

*Instituciones que forman parte de la Corporación Gruppo Salinas*



## 2.2. MARCO LEGAL

### 2.2.1. CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR.

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326**.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

**Art. 327**.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva.

### 2.2.2. CÓDIGO DE TRABAJO[1]

**Art. 1.- Ámbito de este Código**. - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación**. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

### 2.2.3. REGLAMENTO INTERNO DE LA CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS.

**Art. 7.- Obligaciones y Derechos de los trabajadores**: Son

1 Última Reforma: Suplemento del Registro Oficial 559, 16-V-2024

obligaciones y derechos de los trabajadores, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;

Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;

Asistir a los cursos de educación y capacitación previstos en los planes de capacitaciónde la organización;

**Art. 22.- Atribuciones:** Además de las establecidas en la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la Corporación Gruppo Salinas, son a Reglamento a la Ley;

## 2.3. ABREVIATURAS

- **CGS:** Corporación Gruppo Salinas
- **CT:** Código de Trabajo
- **UATHGS:** Unidad de Administración del Talento Humano Gruppo Salinas.
- **PATH:** Plan Anual de Talento Humano.
- **STH**: Subsistemas de Talento Humano
- **RP:** Rotación del personal
- **DV**: Desvinculación.

## 2.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

*Tabla 11*

*Descripción del procedimiento del Subsistema de Planificación del Talento Humano*

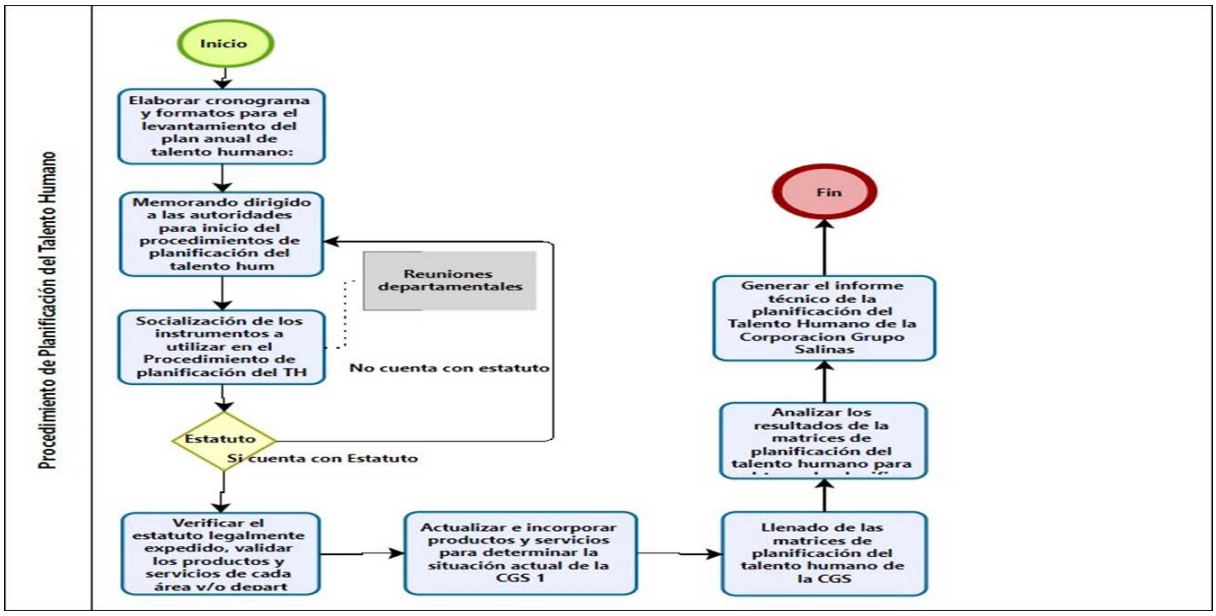
| N° | Actividades | Descripción | Responsables | Tiempos |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Elaborar el cronograma y formatos para el levantamiento del plan anual de talento humano: | El Responsable del Departamento de Talento Humano elabora el cronograma y el formato para poder levantar la información referente a la planificación de talento humano de la corporación Gruppo Salinas y lo que será presentado a la máxima autoridad para su aprobación. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 15 días |
| 2. | Memorando dirigido a los jefes departamentales para el inicio de la planificación del talento humano de la Corporación Gruppo Salinas | Se remiten el memorándum a los jefes departamentales para dar inicio al levantamiento de la planificación del Talento Humano. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 15 días |
| 3. | Socialización de los instrumentos a utilizar en el Procedimiento de planificación del TH | Socialización del cronograma y formatos para dar inicio a la planificación del talento humano. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 15 días |
| 4. | Verificar el estatuto legalmente expedido, validar los productos y servicios de cada área y/o departamento de la CGS . | La Unidad de Talento Humano de la Corporación, revisara el estatuto para constatar el portafolio de productos y servicios de acuerdo a la estructura orgánica de la Corporación . | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 15 días |
| 5 | Actualizar e incorporar productos y servicios para determinar la situación actual de la Corporación | El responsable del Área revisa y valida la información levantada con el fin de evaluar, crear y aumentar nuevos productos y servicios en todas las áreas y/o departamento de la Corporación Gruppo Salinas | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 15 días |
| 6. | Llenado de las matrices de planificación del talento humano de la Corporación | Una vez socializada la metodología a implementarse en el llenado de las matrices, la Unidad de Talento Humano se remitirá el respectivo formato a cada una de las áreas de la Corporación, mismas que deben ser llenadas por los responsables de cada área y así obtener la plantilla por cada una de las áreas y posterior unificación de la planificación de toda la Corporación. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 15 días |
| 7. | Analizar los resultados de la matrices de planificación del talento humano para obtener la planificación global de la institución con la finalidad de optimizar el Talento humano | Una vez verificada la planificación y documentación de cada departamento, El área de talento humano consolida la información de las planificaciones enviadas por cada área y determina las necesidades futuras de la organización. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 15 días |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 8. | Generar el informe técnico de la planificación del Talento Humano de la Corporación Grupo Salinas | El área de Talento Humano elabora el informe de la planificación de talento humano y solicita la autorización a la máxima autoridad para ejecutarla en el siguiente ejercicio fiscal. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 15 días |

## 2.5. DIAGRAMA DE FLUJO.

*Gráfico 12*

*Flujograma del Procedimiento del subsistema de Planificación del Talento Humano*




## 2.6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

*Tabla 12*

*Indicadores del procedimiento del subsistema de Planificación del Talento Humano*

| Nº | Indicador | Forma de Cálculo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Plantilla de Talento Humano | Número plantillas llenas por las direcciones/ número total de plantillas | Porcentaje | Anual |
| 2 | Índice de Actualización del portafolio de productos y servicios | Número de Productos y servicios actualizados y creados/ Número de Productos y servicios existentes | Porcentaje | Semestral |
| 3 | Personal requerido | Porcentaje del personal requerido por área/ total del personal de la institución*100 | Porcentaje | Bimensual |

## 2.7. RESPONSABILIDADES DEL PROCEDIMIENTO.

*Tabla 13*

*Responsabilidad del seguimiento del procedimiento del subsistema de Planificación del Talento Humano*

| No | Responsable del Seguimiento | Responsable deejecución | Responsable de archivado |
|---|---|---|---|
| 1 | Corporación Gruppo Salinas | Unidad Administrativa deTalento Humano Gruppo Salinas | Secretaria General |

## 2.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

**Contratación:** La contratación de personal es la última fase del proceso de reclutamiento y selección, en otras palabras, la formalización del ingreso a la institución. En el que se da a conocer la modalidad del trabajo, horarios, deberes, derechos, actividades, salario, y se sella al suscribirlo las dos partes tanto el empleador como él empleado.

**Desarrollo de personal:** Es un proceso en el que las organizaciones emplean para potenciar y retener al capital humano de la organización, Se puede incluir procesos de rotación, mentorias, casos prácticos, entre otros, generando una gran oportunidad de aprendizaje para las personas al interior de la organización.

**Despido**: Se produce cuando la empresa decide finalizar la relación laboral por diversas razones, por no cumplir con sus deberes u obligaciones, mismos que se encuentran en el reglamento interno de cada una de las organizaciones. Para llevar a cabo el despido, el empleador debe seguir los procedimientos legales establecidos para desvincular al empleado.

**Desvinculación:** Es el término utilizado para describir la ruptura formal o informal de la relación laboral entre un empleado y una organización. Este proceso puede ser resultado de diferentes factores, como el despido, la renuncia, la jubilación o la reestructuración de la empresa. Para ello es importante que ambas partes manejen esta transición de manera adecuada y respetuosa, para garantizar una salida amigable y profesional.

**Desvinculación por mutuo acuerdo**: Es el proceso mediante el cual las partes involucradas en un contrato de trabajo, comúnmente el empleador y el trabajador, deciden finalizar de mutuo acuerdo la relación laboral. Esta forma de terminación

implica que ambas partes han llegado a un entendimiento para concluir el contrato laboral, lo cual puede ser motivado por diversas razones, como el deseo de separación mutuo, la necesidad de cambio de empleo de una de las partes o la incapacidad de continuar con la relación laboral debido a circunstancias particulares.

**Desvinculación por visto Bueno:** Es un mecanismo mediante el cual el empleador y el trabajador pueden dar por terminada la relación laboral o contrato de trabajo, al contar con la autorización del Inspector de Trabajo cuando una de las partes ha incurrido en las causales previstas en la Ley vigente. (Guarderas B., 2022)

**Evaluación del desempeño:** Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. (AEC, 2024)

**Indemnización por despido intempestivo. -** Es un pago que debe hacer el empleador al trabajador cuando se despide de manera injustificada. Este pago se establece en función del tiempo de servicio del trabajador y puede variar según la legislación aplicable.

**Planificación del Talento humano:** La planificación del talento humano es un proceso estratégico dentro de una organización que implica identificar, desarrollar, retener y gestionar el capital humano de las organizaciones para cumplir con las metas y objetivos de la empresa.Este proceso se lo realiza con la finalidad de anticipar las necesidades de la gestión del talento humano a corto, mediano y largo plazo, en el momento oportuno.

**Reclutamiento y selección:** Busca realizar un llamamiento activo a los candidatos que cuenten con el perfil adecuado para cubrir las vacantes de la organización, hasta contratar al personal idóneo para el puesto. Esto incluye desde la convocatoria de trabajo, la revisión de las hojas de vida, toma de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas y entrevistas para seleccionar al candidato idóneo.

**Renuncia del empleado:** Es cuando el trabajador decide abandonar su trabajo de manera voluntaria pordiversas razones, como nuevas oportunidades laborales, por motivos netamente personales, insatisfacción en el trabajo, entre otros.

**Retención del talento:** Es implementar estrategias para retener a los empleados comprometidos, motivados y satisfechos en su puesto de trabajo, ofreciendo la oportunidad de un crecimiento profesional, buen clima laboral y reconocimiento

por su buen trabajo.

## 2.9. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

*Tabla 14*

*Control e historial de cambios del subsistema de Planificación del Talento Humano*

| Versión | Descripción del cambio | Fecha de Actualización |
|---|---|---|
| 1.0 | Emisión | 05/09/2023 |

## 2.10. FORMATOS

### 2.10.1. FORMATO ACTA RESOLUTIVA PARA LA INCORPORACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

**Resolución No.** ***(CGS-001) (Responsable de Talento Humano)***

**Considerando:**

Que, la Constitución de la República, en su artículo 304, numeral 6, prescribe que "…Evitarlas prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.";

Que, el artículo 326 de La constitución establece este mismo ordenamiento, establece: En lasinstituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participaciónmayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas,administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Que, el artículo 328, establece lo siguiente: Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique estederecho se sancionará por la ley.

Que, la Corporación Gruppo Salinas, señala que en caso de incorporar o eliminar productosen los procesos organizacionales y siempre y cuando no implique reformas a la estructuraorgánica, se requerirá únicamente del informe técnico de la UTH de la Corporación GruppoSalinas y estas modificaciones serán emitidas mediante acto resolutivo de la institución; ***(Incluir considerandos que respondan a: actos administrativos de creación de lainstitución, expedición de sus estatutos orgánicos por procesos y sus posibles reformas,fecha de informe técnico remitido por la UTH, acta de validación de productos y serviciosrequerida y demás información jurídica relevante)***

Que, es necesario modificar los productos y/o servicios que no se encuentran contempladosen el estatuto orgánico por procesos;

**RESUELVE:**

**Expedir la siguiente REFORMA DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS**

Objetivo de la reforma: Incorporar, sustituir y agregar nuevos productos y/o servicios en el área de Talento Humano con la transparencia y la flexibilidad en la gestión interna de la Corporación, mediante la adopción de un enfoque de gestión por

procesos.

Art. 1.- En el Estatuto de la Corporación, en la Unidad de Talento Humano se incorporar lo siguiente: (Por ejemplo)

Reorganización de departamentos o unidades funcionales para reflejar la gestión por procesos en lugar de funciones específicas.

Creación de equipos multidisciplinarios o grupos de trabajo dedicados a procesos específicos en toda la organización.

Fecha:

XXXXXX

**Cargo de la Máxima Autoridad**

## 2.10.2. ACTA DE VALIDACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

| | | |
|---|---|---|
| SALINAS / SALINERITO | PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO | Año: 2015-09/16<br>Versión: 01<br>Página: 1 de 1 |
| | ACTA DE VALIDACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS YSERVICIOS | |

| | |
|---|---|
| INSTITUCIÓN: | |
| NIVEL TERRITORIAL: | |
| FECHA: | |

"Realizar el análisis del portafolio de los productos y servicios de cada unidad o proceso interno, con los responsables de los mismos y las unidades de planificación y/o procesos institucionales o quienes hagan sus veces, con la finalidad de validar que esos productos y servicios se encuentren contemplados en el estatuto orgánicolegalmente expedido y estén acordes con la planificación institucional.

En conocimiento, se procede a validar el portafolio de productos y servicios por unidad administrativa de acuerdo al siguiente listado:

**Unidad o proceso interno:**

| N° | Portafolio de productos y servicios | Observaciones |
|---|---|---|
| 1 | (Detallar el producto y/o servicio del estatuto acorde a cada área odirección) | |
| 2 | | |
| 3 | | |

| *Denominación del puesto del responsable de la unidad* | Nombre del responsable de la unidad | *Firma* |
|---|---|---|

Una vez validado el portafolio de productos y servicios, se levanta la presente Acta con el fin de continuar con el proceso de Planificación del Talento Humano.

| Unidad o proceso | Responsable<br>(Colocar el nombre de la persona encargada del área o departamento alque pertenece) | Firma |
|---|---|---|
| Unidad de planificación y/o procesos: | | |
| Unidad de administración del talentohumano: | Responsable de la Unidad de Talento Humano | |

## 2.10.3. FORMATO MEMORÁNDUM – CRONOGRAMA DE LA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Memorándum N°00201**

**Fecha:**

**De:** **Ing. Xxxxxxxxxxxxxxxx**

Responsable de la Unidad de Talento Humano

**Para:** Ing. xxxxxxx

Presidente de la Corporación Gruppo Salinas

**Asunto:** Solicitar autorización para inicio del procedimiento de Planificación del TalentoHumano**.**

Estimado presidente de la Corporación Gruppo Salinas:

Por medio del presente solicito autorizar a quien corresponda el cronograma de la Planificación de Talento Humano de la Corporación Gruppo Salinas: una vez autorizado se procesada a comunicar a las diferentes instituciones y departamentos que integran la Corporación Gruppo Salinas, el inicio del procedimiento de Planificación del Talento Humano a cargo de la Unidad de Talento Humano de la Corporación.

Cumpliendo con la normativa legal vigente para la respectiva ejecución del procedimiento de Planificación del Talento Humano, para lo cual se solicita que las Matrices socializadas sean entregadas como fecha máxima (mediados del mes de noviembre 2023), 14:00 en la Unidad de Talento Humano con las respectivas firmas de responsabilidad.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,

(Firma)

Ing.

**Responsable de la Unidad de Talento Humano**

**xxxxxxxxx@mail.com**

## 2.10.4. FORMATO PLANITLLA DE TALENTO HUMANO

*Tabla 15*

*Formato Plantilla de Talento Humano*

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Empresa | | | | CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS | | | | PROCESO | | | ADJETIVO | | |
| Proceso | | | | APOYO | | | | FECHA | | | | | 21/11/2023 |
| Unidad de proceso | | | | DTH | | TIEMPO DE EJECUC | | PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL ROL DE LA ACTIVIDA | | | | | |
| PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS | ACTIVIDA | TIPOS DE ACTIVIDADES | PRODUCTOS INTERMEDIOS | FRECUENCIA | VOLUMEN | Tiempo Máximo | Tiempo Mínimo | Director | Coordinador | Ejecutor procesos | Apoyo | Técnico | VALORACION |
| | | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | | | | | Estructura posesional ´por roles | | | | | | | |

| REPORTE DE BRECHAS | | | |
|---|---|---|---|
| ROLES | ACION AC | SITUACION PROPUESTA | BRECHA |
| Dirección | | | |
| Supervisión | | | |
| Coordinador | | | |
| utor de procesos | | | |
| Apoyo | | | |
| Técnico | | | |
| dministrativo | | | |
| Servicios | | | |
| ENERAL POR UNIDAD | | | |

| | |
|---|---|
| DE TRABAJADORES | |
| GO DE TRABAJO | |
| ONTRATO | |
| TOTAL | |

| | |
|---|---|
| Conclusión del área de TH | No se contrata, según la brecha General |

| CALCULADORA DE MINUTOS |
|---|
| 2 |
| 3 |
| 23 |
| 7223 |

FIRMA RESPONSABLE DE L

FIRMA RESPONSABLE DE LA UTH CGS

## 2.10.5. FORMATO DE LA PONDERACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

*Gráfico 13*

*Ponderación de las actividades*

**PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: | *Corporacion Gruppo Salinas* | | NIVEL TERRITORIAL: | | |
| MACROPROCESO: | | | FECHA LEVANTAMIENTO: | | |
| UNIDAD PROCESO O PROYECTO: | | | TIPO DE PROCESO | | |

**ACTIVIDADES SECUENCIALES CON DIFERENTE NIVEL DE COMPLEJIDAD**

| N° | PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS | ACTIVIDAD SECUENCIAL | COMPLEJIDAD | VOLÚMEN | Tiempo de ejecución en minutos por cada actividad | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | TIEMPO MÍNIMO (x CADA ACTIVIDAD) | TIEMPO MÁXIMO (x CADA ACTIVIDAD) |
| 1 | | | De complejidad baja | | | |
| | | 0 | De complejidad media | | | |
| | | 0 | De complejidad alta | | | |
| 2 | | | De complejidad baja | | | |
| | | 0 | De complejidad media | | | |
| | | 0 | De complejidad alta | | | |
| 3 | | | De complejidad baja | | | |
| | | 0 | De complejidad media | | | |
| | | 0 | De complejidad alta | | | |
| 4 | | | De complejidad baja | | | |
| | | 0 | De complejidad media | | | |
| | | 0 | De complejidad alta | | | |
| 5 | | | De complejidad baja | | | |
| | | 0 | De complejidad media | | | |
| | | 0 | De complejidad alta | | | |

**NOTA:** Se puede conservar la información como base y evidencia del

**ACTIVIDADES SECUENCIALES PONDERADAS**

| PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS | ACTIVIDAD SECUENCIAL | VOLÚMEN TOTAL | Tiempo de ejecución en minutos por cada actividad | |
|---|---|---|---|---|
| | | | TIEMPO MÍNIMO (x CADA ACTIVIDAD) | TIEMPO MÁXIMO (x CADA ACTIVIDAD) |
| 0 | 0 | **0** | | |
| 0 | 0 | **0** | | |
| 0 | 0 | **0** | | |
| 0 | 0 | **0** | | |
| 0 | 0 | **0** | | |

DATOS A TRASLADAR EN LA PLANTILLA DE TALENTO HUMANO

## 2.10.6. FORMATO MATRIZ DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

*Tabla 16*

*Optimización de recursos*

| PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO | Fecha: | 2 de enero de 2023 |
|---|---|---|
| | Versión: | 1 |
| INFORME DE OPTIMIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN POR NIVEL TERRITORIAL | Página: | 1 de 1 |
| AÑO 2023 | Código: | PRO-MDT-PTH-01 FOR 15 EXT |

| | |
|---|---|
| **INSTITUCIÓN:** | **NIVEL TERRITORIAL:** |
| **DETALLE (Zonal/Distrito/Circuito/ o sus equivalentes):** | **FECHA:** |

| ANÁLISIS DE BRECHAS POR PROCESO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **PROCESOS** | **SITUACIÓN ACTUAL** | **SITUACIÓN PROPUESTA** | **BRECHA** | |
| Gobernante | 0 | 0 | 0 | |
| Sustantivo | 0 | 0 | 0 | |
| Adjetivo | 0 | 0 | 0 | |
| **BRECHA INSTITUCIONAL GENERAL** | **0** | **0** | **0** | |

| ANÁLISIS DE BRECHAS POR ROL | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **ROL** | **SITUACIÓN ACTUAL** | **SITUACIÓN PROPUESTA** | **BRECHA** | |
| Nivel Jerárquico Superior | 0 | 0 | 0 | |
| Coordinación | 0 | 0 | 0 | |
| Ejecución de procesos | 0 | 0 | 0 | |
| Apoyo | 0 | 0 | 0 | |
| Técnico | 0 | 0 | 0 | |
| Administrativo | 0 | 0 | 0 | |
| Servicios | 0 | 0 | 0 | |
| **BRECHA INSTITUCIONAL GENERAL** | **0** | **0** | **0** | |

| CONTENIDO DEL PLAN DE OPTIMIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN | |
|---|---|
| **CAMPOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** | **N° CAMPOS DE GESTIÓN** |
| **Lista de asignaciones para traspasos internos** | **1** |
| **Lista de asignaciones para traspasos a otras instituciones** | **1** |
| **Lista de asignaciones para contratos de a prueba** | **0** |
| * Número total de contratos por diferencias de brechas - | 0 |
| **Lista de asignaciones para desvinculaciones de personal** | **0** |
| * Número total de Jubilación Obligatoria 70 años | 0 |
| * Número total de Jubilación Obligatoria invalidez | 0 |
| * Número total de Jubilación No Obligatoria desde 60 años hasta 69 años | 0 |
| *Número total de Jubilación No Obligatoria Discapacidad | 0 |
| * Número total de Renuncia Voluntaria con Compensación | 0 |
| **TOTAL CAMPOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** | **2** |

| | |
|---|---|
| **FIRMA** | **FIRMA** |
| **RESPONSABLE DE LA UATH** | **AUTORIDAD RESPONSABLE:** |
| **APELLIDOS Y NOMBRES:** | **APELLIDOS Y NOMBRES:** |

## 2.10.7. FORMATO INFORME CONSOLIDADO DE LA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

*Tabla 17*

*Consolidación de la Planificación de Talento Humano*

| | PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO | Fecha: | 2 de enero de 2023 |
|---|---|---|---|
| | | Versión: 01 | 1 |
| | INFORME DE PLAN CONSOLIDADO DE LA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO | Página: 1 de | 1 de 1 |
| | AÑO 2023 | Código: | |

INSTITUCIÓN:

TIPOLOGÍA: FECHA:

**CONSOLIDACIÓN DE BRECHAS POR PROCESOS**

| PROCESOS | CENTRAL O SU EQUIVALENTE | | | ZONAL O SU EQUIVALENTE | | | DISTRITAL O SU EQUIVALENTE | | | CIRCUITAL O SU EQUIVALENTE | | | TOTAL INSTITUCIONAL | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN PROPUESTA | BRECHA | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN PROPUESTA | BRECHA | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN PROPUESTA | BRECHA | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN PROPUESTA | BRECHA | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN PROPUESTA | TOTAL BRECHA |
| Gobernante | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sustantivo | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adjetivo | | | | | | | | | | | | | | | |
| BRECHA POR TERRITORIO | 0 | 0 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | |

**CONSOLIDACIÓN DE BRECHAS POR ROL**

| ROL | CENTRAL O SU EQUIVALENTE | | | ZONAL O SU EQUIVALENTE | | | DISTRITAL O SU EQUIVALENTE | | | CIRCUITAL O SU EQUIVALENTE | | | TOTAL INSTITUCIONAL | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN PROPUESTA | BRECHA | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN PROPUESTA | BRECHA | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN PROPUESTA | BRECHA | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN PROPUESTA | BRECHA | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN PROPUESTA | TOTAL BRECHA |
| Nivel Jerárquico Superior | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coordinación | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución de procesos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Apoyo | | | | | | | | | | | | | | | |
| Técnico | | | | | | | | | | | | | | | |
| Administrativo | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios | | | | | | | | | | | | | | | |
| BRECHA POR TERRITORIO | 0 | 0 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | |

**CONSOLIDACIÓN OPTIMIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN**

| CAMPOS DE GESTIÓN | CENTRAL O SU EQUIVALENTE | ZONAL O SU EQUIVALENTE | DISTRITAL O SU EQUIVALENTE | CIRCUITAL O SU EQUIVALENTE | TOTAL N° CAMPOS DE GESTIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| Traspasos administrativos institucionales | | | | | 0 |
| Traspasos administrativos interinstitucionales | | | | | 0 |
| Supresiones de puestos | | | | | 0 |
| Desvinculaciones de personal | | | | | 0 |
| TOTAL CAMPOS DE GESTIÓN POR TERRITORIO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

FIRMA

RESPONSABLE DE LA UATH INSTITUCIONAL

APELLIDOS Y NOMBRES:

CARGO:

FIRMA

AUTORIDAD NOMINADORA

APELLIDOS Y NOMBRES:

CARGO:

# CAPÍTULO 3

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



El reclutamiento y selección de personal son procesos fundamentales en la gestión del talento humano para construir equipos sólidos y efectivos dentro de cualquier organización Estos procedimientos no solo buscan cubrir vacantes, sino también encontrar a los candidatos más idóneos para alcanzar el éxito y crecimiento de la empresa. En este capítulo, exploraremos las estrategias, técnicas y mejores prácticas que guían estos procesos, desde la identificación de necesidades de personal, las diferentes técnicas de reclutamiento y selección hasta la contratación del talento adecuado. Profundizaremos en la importancia de una planificación efectiva, la aplicación de herramientas de evaluación y la consideración de aspectos clave como la diversidad, la inclusión y la cultura organizacional. Además, analizaremos cómo los avances tecnológicos están transformando el reclutamiento y la selección, brindando nuevas oportunidades y desafíos en la búsqueda de talento. Al comprender estos conceptos y aplicar las estrategias adecuadas, las organizaciones pueden garantizar un proceso de reclutamiento y selección eficiente y centrado en el desarrollo de su capital humano.

Al estar en un mercado laboral cada vez más competitivo y dinámico, el reclutamiento y selección de talento se convierte en una tarea crucial para el éxito de cada organización. Comprender las

mejores prácticas, herramientas y estrategias en este ámbito no solo es esencial para atraer al personal adecuado, sino también para retenerlos y potenciar el desarrollo del capital humano a lo largo del tiempo.

Desde la elaboración de perfiles de puesto hasta la realización de entrevistas efectivas, este capítulo servirá como guía detallada para los gestores del talento humano y líderes empresariales que buscan maximizar el potencial de su equipo humano.

En la cooperación Gruppo salinas se ha evidenciado que existe un proceso de reclutamiento y selección del personal desactualizado, el mismo que no permite la contratación de un personal idóneo en las corporaciones, como estudiantes de la carrera gestión del talento humano al ejecutar el proyecto de vinculación denominado Implementación de los subsistemas de Talento Humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincial Bolívar, se inició con la aplicación de una encuesta a los colaboradores para conocer a fondo la problemática, posteriormente se aplicó una entrevista a los directivos de las diferentes organizaciones de la corporación; con los resultados obtenidos se procedió a determinar las técnicas y metodologías adecuadas que permitan encontrar al mejor candidato en el menor tiempo posible, obteniendo como resultado el borrador del procedimiento del subsistema antes mencionado.

## RECLUTAMIENTO




Según (Chiavenato, 2012) "Nos menciona que el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación.

Seleccionar no implica escoger por escoger, sino que brinda la posibilidad de analizar, clasificar y verificar el acatamiento del perfil del puesto que las personas deben cumplir, en función de sus potencialidades y la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, por lo que es sumamente tener un proceso ético, en las políticas, en los objetivos, esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen este

proceso.

## SELECCIÓN DE PERSONAL



Para (Cuesta, 2010) “la selección del personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH), derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica.”

## DESCRIPTIVO DE PUESTO

Según (Alicia, 2014) “un descriptivo de puestos es necesario para una corporación; para tener definido el perfil. Además, un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.”

## HOJA DE VIDA




Según (Zambrano Palomares, 2014) “se puede definir la hoja de vida como un documento o herramienta a través de la cual se presenta de forma resumida la trayectoria académica, experiencia laboral y profesional de una persona; así como logros obtenidos y competencias desarrolladas frente al cargo al cual se aspira. Existen diferentes opciones o formas de presentar una hoja de vida, las cuales se utilizan de acuerdo a intereses y/o condiciones de cada aspirante.”

## FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Según (Arteaga, 2016) el proceso de selección de personal debe cumplir el objetivo de encontrar un equilibrio en la corporación para aumentar la productividad.

- **Definición de las necesidades del personal.** El primer paso es valorar las necesidades que tiene la empresa. De esta manera, podrá valorar si necesita nuevos empleados o si las puede satisfacer con la plantilla actual.
- **Elaboración del perfil del candidato.** Según el puesto que se debe cubrir, se elaboran unos requisitos, conocimientos y competencias que debe tener el candidato en cuestión.
- **Realizar la convocatoria.** En esta fase la empresa empieza a buscar candidatos a través de distintos medios: prensa, radio y redes sociales.
- **Preselección.** Cuando ya han recibido suficientes currículums, empiezan a preseleccionar aquellos perfiles que se adecuan más a la compañía.
- **Selección.** En esta etapa se entrevista a los candidatos y se le aplican distintas pruebas de selección. Los que superan todas las pruebas, se enfrentan a la entrevista final.
- **Toma de decisión.** Después de realizar los pros y contras de los candidatos, se elige el perfil más adecuado para el puesto de trabajo.
- **Contratación.** Se discuten las condiciones del contrato: sueldo, funciones a realizar, la jornada laboral, una vez esté todo claro, se procede a la firma.
- **Incorporación.** El nuevo empleado empieza a trabajar acompañado por otro empleado que le enseña todo lo que debe hacer. De esta manera, también se pueden detectar posibles necesidades de formación.

- **Seguimiento.** Se realiza un seguimiento a medio y largo plazo del trabajador para valorar la eficacia del proceso de selección de personal y realizar los cambios que sean necesarios.

## CÓMO APLICAR LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS O TESTS PSICOMÉTRICOS




Según (Livia, 2014) “para obtener resultados cercanos a la realidad, las pruebas psicométricas o tests psicométricos deben aplicarse en un ambiente cómodo, cerrado y tranquilo, con buena ventilación e iluminación, donde los participantes puedan concentrarse. Para evitar su fatiga, el tiempo recomendable de aplicación no debe superar las dos horas.”

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Es importante indicar que el proceso de reclutamiento y selección inicia con el descriptivo de puestos, también conocido como perfil de puesto, mismo que es un instrumento clave que se maneja en el área de talento humano de cualquier tipo de organización, donde se enumeran y definen las funciones y responsabilidades que integran cada uno de los cargos que forman de acuerdo a la estructura organizacional de cada institución, detallando la misión, con lo que nos permite identificar que se debe alcanzar de acuerdo a la estrategia establecida por la organización.

Posteriormente, cada empresa debe contar con la planificación de talento humano, ya nos permite planificar actividades inherentes a los diferentes subsistemas de talento humano, entre ellos el reclutamiento y selección de personal, proceso que nos permite contratar al candidato idóneo y calificado para ocupar un puesto dentro de la organización, el mismo tiene como objetivo garantizar las necesidades de las organizaciones, asegurando el desarrollo proporcional y dinámico del capital humano.

Para que el área de talento humano lleve a cabo este proceso es indispensable contar con el

requerimiento por parte del área, al verificar si está en la planificación de talento humano, posteriormente se solicita la certificación o partida presupuestaria, la que permite certificar que la organización cuenta con los recursos económicos necesarios para realizar el mencionado proceso.

Con la autorización de la máxima autoridad de la institución del requerimiento, el área de talento humano, podrá realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, mismo que consiste en elaborar una convocatoria que contenga toda la información pertinente al puesto vacante. En el reclutamiento se establece si las personas que cumplen con el perfil del puesto, pueden enviar sus hojas de vida al correo del área de talento humano, o solo registrase en la página del Ministerio del Trabajo Encuentra Empleo (https://encuentraempleo.trabajo.gob.ec/socioEmpleo-war/paginas/index.jsf)

Una vez que se cumpla con el plazo establecido, el área de talento humano realiza su primer filtro, que consiste en la verificación del cumplimiento del perfil requerido con las hojas de vidas de los postulantes; esto es considerado como méritos o perfil duro, los aspirantes que obtengan la calificación, pasan a la siguiente etapa que corresponde a las pruebas de conocimiento y pruebas psicométricas, denominado oposición o perfil blando, de ahí los mejores tres puntuados pasaran a la última etapa que es la entrevista con la finalidad de elegir al candidato idóneo y calificado para ocupar la vacante en la organización.

Una vez que se cuente con la finalización de este proceso, los gestores de talento humano deberán realizar un informe detallando cada una de las etapas de este proceso, así como con la documentación de ingreso para elaborar el contrato de trabajo y pasar a la máxima autoridad para contar con la autorización y a la vez la suscripción del contrato. Ya que se cuente con los documentos descritos en los párrafos precedentes, talento humano deberá generar una inducción al candidato idóneo.

Por lo que el ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones desempeñan un papel fundamental para el éxito y la efectividad de la Corporación, para la cual es muy importante llevar a cabo un sistema eficiente y eficaz en la atracción de talento, se propone llevar a cabo una revisión de sus prácticas actuales. El objetivo primordial es la elaboración de este procedimiento en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincial Bolívar y, asegurar su eficiencia y eficacia.

Como fruto de la investigación realizada hemos evidenciado que la corporación no cuenta con un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal, por lo que se procedió con la elaboración del mismo, cuyo objetivo fundamental es encontrar al candidato idóneo y garantizando el proceso de contratación que sea organizado y transparente, presentando como producto un borrador del procedimiento de reclutamiento y selección documentando y estandarizando formatos de manera clara y precisa, para atraer y seleccionar el capital humano de manera efectiva para el logro de sus objetivos establecidos.

# PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

## 3.1. INFORMACIÓN BÁSICA

| | |
|---|---|
| ***Objetivo:*** | *Identificar y atraer candidatos que cumplan con el perfil del puesto, relacionados a la formación, experiencia y competencias necesarios para desempeñar eficazmente las actividades del puesto vacante, garantizando que la corporación cuente con el capital humano idóneo y calificado para alcanzar los objetivos y con ello lograr un rendimiento eficiente.* |
| ***Alcance:*** | *El presente procedimiento está enfocado en identificar y determinar el proceso de reclutamiento y selección en la Corporación Gruppo Salinas y con ello contratar al personal idóneo que cumpla con el perfil del puesto lo que conlleva al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Este procedimiento será aplicado en la (Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.; Fundación Familia Salesiana Salinas; Fundación Grupo Juvenil Salinas; Fundación de Organizaciones Campesinas FUNORSAL; La Asociación de Mujeres Texsal; Grupo Salinas)* |
| ***Responsable:*** | *La responsabilidad de la aplicación de este procedimiento corresponde a la Unidad de Talento Humano de cada una de las instituciones que conforman la Corporación Gruppo Salinas, entre ellas las siguientes:* |

*Gráfico 14*

*Instituciones que forman parte de la Corporación Gruppo Salinas*




## 3.2. MARCO LEGAL

### 3.2.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una

vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

**Art. 43.-** El Estado garantizará a las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia los derechos a:

1. No ser discriminadas por su embarazo en los ámbitos educativo, social y laboral.
2. La gratuidad de los servicios de salud materna.
3. La protección prioritaria y cuidado de su salud integral y de su vida durante el embarazo, parto y posparto.
4. Disponer de las facilidades necesarias para su recuperación después del embarazo y durante el periodo de lactancia.

**Incido segundo del Art. 229.- Establece:** ***"(…)*** *Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia."*

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 331.-** El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

### 3.2.2. CÓDIGO DE TRABAJO[1]

**Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo. -** El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. -** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.
En general, todo trabajo debe ser remunerado.

**Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos. -** Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

**Art. 8.- Contrato individual. -** Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

**Art. 9.- Concepto de trabajador. -** La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

**Art. 10.-Concepto de empleador. -** La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

**Art. 18.- Contrato escrito. -** El contrato escrito puede celebrarse por instrumento público o por instrumento privado. Constará en un libro especial y se conferirá copia, en cualquier tiempo, a la persona que lo solicitare.

1 Última Reforma: Suplemento del Registro Oficial 559, 16-V-2024

**Art. 19.- Contrato escrito obligatorio. -** (Sustituido por el Art. 5 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015). - Se celebrarán por escrito los siguientes contratos:

a) Los que versen sobre trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada;
b) Los de obra cierta cuyo valor de mano de obra exceda de cinco salarios básicos unificados de trabajador en general;
c) Los a destajo o por tarea, que tengan más de un año de duración;
d) Los que contengan período de prueba;
e) Los por grupo o por equipo;
f) Los eventuales, ocasionales y de temporada;
g) Los de aprendizaje;
h) Los que se celebren con adolescentes que han cumplido quince años, incluidos los de aprendizaje; y,
i) En general, los demás que se determine en la ley.

**Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo. -** Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Art. 45.- Obligaciones del trabajador. -** Son obligaciones del trabajador:
Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmeros apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

a. Observar buena conducta durante el trabajo;
b. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
c. Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
d. Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

e. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
f. Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
g. Las demás establecidas en este Código.

**Art. 46.- Prohibiciones al trabajador. -** Es prohibido al trabajador:

a. Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
b. Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
c. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
d. Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
e. Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
f. Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
g. Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
h. Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
i. Abandonar el trabajo sin causa legal.
j. El cometimiento actos de acoso laboral hacia un compañero o compañera, hacia el empleador, hacia un superior jerárquico hacia una persona subordinada en la empresa.

**Art. 65.- Días de descanso obligatorio. -** Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre, 25 de diciembre y los días lunes y martes de carnaval.

Lo son también para las respectivas circunscripciones territoriales y ramas de trabajo, los señalados en las correspondientes leyes especiales.

Cuando los días feriados de descanso obligatorio establecidos en este Código, correspondan al día martes, el descanso se trasladará al día lunes inmediato anterior, y si coinciden con los días miércoles o jueves, el descanso se pasará al día viernes de la misma semana. Igual criterio se aplicará para los días feriados de carácter local. Se exceptúan de esta

disposición los días 1 de enero, 25 de diciembre y martes de carnaval.
Cuando los días feriados de descanso obligatorio a nivel nacional o local establecidos en este Código, correspondan a los días sábados o domingos, el descanso se trasladará, respectivamente, al anterior día viernes o al posterior día lunes.

**Art. 69.- Vacaciones anuales. -** Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.
El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones.
Los trabajadores menores de dieciséis años tendrán derecho a veinte días de vacaciones y los mayores de dieciséis y menores de dieciocho, lo tendrán a dieciocho días de vacaciones anuales.
Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince, salvo que las partes, mediante contrato individual o colectivo, convinieren en ampliar tal beneficio.

**Art. 72.- Vacaciones anuales irrenunciables. -** Las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero. Ningún contrato de trabajo podrá terminar sin que el trabajador con derecho a vacaciones las haya gozado, salvo lo dispuesto en el artículo 74 de este Código.

**Art. 73.- Fijación del período vacacional. -** En el contrato se hará constar el período en que el trabajador comenzará a gozar de vacaciones. No habiendo contrato escrito o tal señalamiento, el empleador hará conocer al trabajador, con tres meses de anticipación, el período en que le concederá la vacación

**Art. 86.- A quién y dónde debe pagarse.** - Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada, en el lugar donde preste sus servicios, salvo convenio escrito en contrario.

### 3.2.3. REGLAMENTO INTERNO DE LA CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS

**Art. 7.- Obligaciones y Derechos de los trabajadores**: Son obligaciones y derechos de los trabajadores, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;

Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;

Asistir a los cursos de educación y capacitación previstos en los planes de capacitaciónde la organización;

**Art. 22.- Atribuciones:** Además de las establecidas en la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la Corporación Gruppo Salinas, son a Reglamento a la Ley;

## 3.3. ABREVIATURAS

**UEB**: Universidad Estatal de Bolívar

**GTH:** Gestión del Talento Humano

**CV:** Curriculum vitae

**PTH:** Planificación de Talento Humano

**PRS:** Proceso de reclutamiento y selección

**NP:** Número de postulantes

**RB:** Remuneración básica

**PT:** Pruebas técnicas

**CI:** Candidato idóneo

**ISS:** Ingreso al seguro social

**VDC:** Validación de documentos del candidato

**SC:** Suscripción del contrato

**PC:** Pruebas de conocimiento

**IN:** Inducción

**EN:** Entrevista

### 3.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

| No | Actividades | Descripción | Responsable | Tiempo (días) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Verificar si el requerimiento se encuentra en la Planificación de talento humano, de la Corporación | Es una parte fundamental que el proceso de reclutamiento y selección este planificado en la planificación de talento, ya que con ella estamos evidenciando que la Corporación cuenta con una necesidad de incorporar personal | Cada una de las Dirección de Talento Humano de la corporación | 1 |
| 2 | Necesidad del puesto | Cuando hay una vacante y necesita ser cubierta por un nuevo personal | Área requirente de la Corporación | 1 |
| 3 | Descriptivo del puesto | La Unidad de talento humano verificará y analizará si el requerimiento está acorde al manual de puestos de la Corporación | Área de talento humano | 2 |
| 4 | Requerimiento del personal | Cada una de las áreas cuando cuente con alguna vacante, deberá solicitar a la máxima autoridad el inicio del proceso de reclutamiento y selección | Área requirente | 2 |
| 5 | Autorización | Se da inicio al proceso con la autorización de la máxima autoridad siempre y cuando este dentro de la planificación de talento humano y que esté acorde con el presupuesto | Área de talento humano | 2 |
| 6 | Convocatoria | Difundir la vacante y dar inicio al proceso. | Área de talento humano/Tics | 5 |

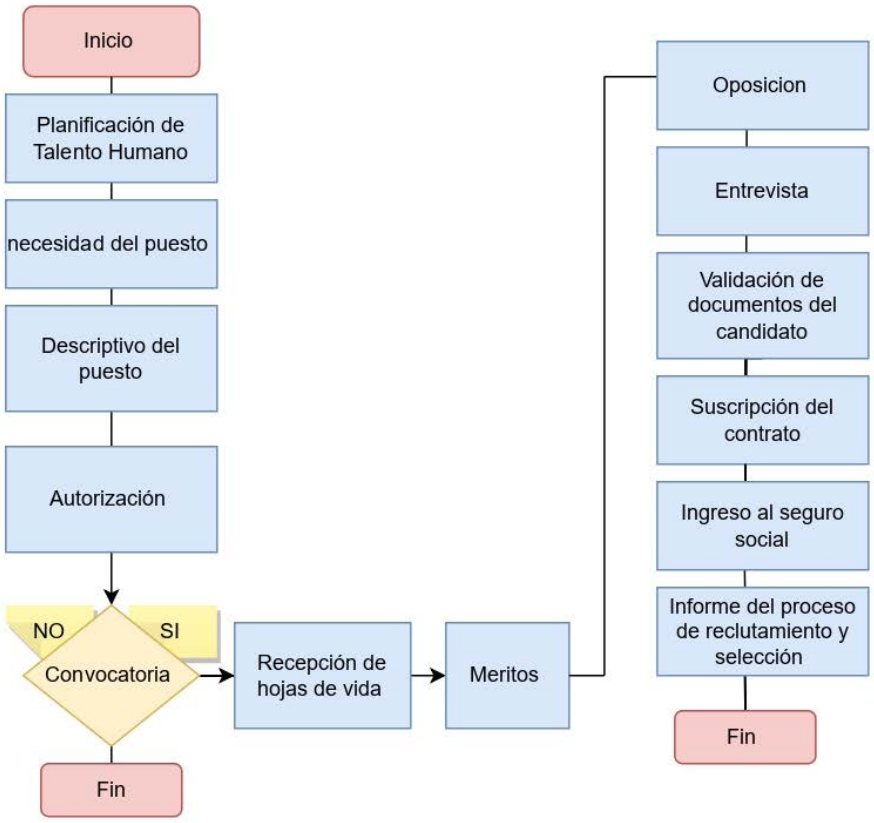
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 7 | Recepción de hojas de vida | Es una de las etapas iniciales en el proceso de reclutamiento y selección de personal, donde los candidatos interesados en una vacante envían sus currículums vitae (CV) (de manera física y/o digital, o a su vez a través de la página del ministerio del trabajo denominada encuentra empleo). Esta fase es crucial para el reclutamiento ya que es la primera impresión que los candidatos tienen de la empresa y también es el punto de partida para evaluar a los posibles candidatos. | Área de talento humano | 5 |
| 8 | Méritos | En esta etapa se verifica el cumplimiento del perfil del puesto | Área de talento humano | 1 |
| 9 | Oposición | Los postulantes que pasaron la primera fase anterior tendrán que rendir pruebas de conocimientos y pruebas psicométricas, mismas que sirven para identificar a los candidatos que cumplen con el perfil del puesto, solicitado por la Corporación. | Área de talento humano | 1 |
| 10 | Entrevista | La entrevista será realizada a los 3 mejores puntajes que alcanzaron en todo el proceso | Área de talento humano y/o Unidad requirente | 1 |
| 11 | Validación de documentos del candidato ganador | En esta fase se verifica que la documentación proporcionada por el candidato sea verídica | Responsable del archivo | 2 |
| 12 | Entrega de la documentación | El postulante entregará los documentos establecidos en su hoja de vida con la finalidad de que la dirección de talento humano cuente con el archivo respectivo del personal que se integra a la institución | Responsable del archivo | 1 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 13 | Suscripción del Contrato | Aquí se le dará a conocer todo sobre las cláusulas y condiciones que tiene la corporación y la firma el contrato de trabajo | Área talento humano o área jurídico y la máxima autoridad y el ganador del proceso | 1 |
| 14 | Ingreso al seguro social | El área de talento humano deberá registrar el ingreso al seguro social y notificar al ministerio de trabajo el contrato | Área talento humano | 1 |
| 15 | Informe del proceso de reclutamiento y selección | Se generó el proceso de reclutamiento empezando con la necesidad del puesto la autorización de la máxima autoridad que se validó que el puesto requiriendo existe en el manual de puestos que participaron (xx) pasaron 10 personas pero al realizar la sumatoria de los puntajes pasaron 3 con el más alto puntaje para el puesto solicitado aquí es donde sea llegando a la conclusión que existe 1 candidato que sobresalió en todo este proceso y se ganará el proceso siendo el candidato idóneo para el puesto solicitado | Área de talento humano y al gerente | 1 |
| 16 | Inducción | Cuando el candidato llego a esta fase es porque aprobó todos los filtros necesarios y se hizo merecedor de la vacante solicitada. | Área de talento humano | 3 |

## 3.5. DIAGRAMA DE FLUJO.

*Gráfico 15*

*Flujograma del Procedimiento del subsistema de Reclutamiento y selección de personal*




## 3.6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

*Tabla 18*

*Indicadores del procedimiento del subsistema de Reclutamiento y selección*

| No | Indicador | Forma de Cálculo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Requerimiento de área | % de requerimientos ejecutados /%de requerimiento planificadas*100 | 100% | Mensual |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2 | Convocatoria | % de convocatorias ofertadas en páginas oficiales de las corporaciones/ % de convocatorias planificadas en páginas oficiales de las corporaciones *100 | 100% | Mensual |
| 3 | Número de postulantes | % de personas que postulan y que cumplen el perfil de puesto/ total de postulantes *100 | 100% | Mensual |
| 4 | Mérito | % de Hojas de vida analizadas / Total de hojas de vida *100 | 100% | Mensual |
| 5 | Pruebas de conocimientos | % de aspirantes que rinden las pruebas /Total de postulantes *100 | 100% | Mensual |
| 6 | Prueba psicométrica | % de aspirantes que rinden las pruebas /Total de postulantes *100 | 100% | Mensual |
| 7 | Entrevista | Número de personas que asisten la entrevista /número total de postulantes | 100% | Mensual |

## 3.7. RESPONSABILIDADES DEL PROCEDIMIENTO.

*Tabla 19*

*Responsabilidad del seguimiento del procedimiento del subsistema de Reclutamiento y selección*

| No | Responsable del Seguimiento | Responsable de ejecución | Responsable de archivado |
|---|---|---|---|
| 1 | Corporación Gruppo Salinas | Unidad Administrativa de Talento Humano Gruppo Salinas | Secretaria General |

## 3.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

**Colectivo:** Se refiere a un grupo de personas, instituciones o empresas que combinan sus recursos para lograr un objetivo en común.

**Contratación:** Proceso en el que se pacta el ingreso del trabajador con el empleador, a través de un contrato de trabajo.

**Diagnóstico:** Es un procedimiento en el que se evidencia a través de varios métodos, así como el analizar documentación que nos permiten identificar el punto de partida y evidenciar como se encuentra la organización, para poder determinar que estrategias se pueden implementar para mejorar a las instituciones.

**Entrevista**. Es un medio de comunicación que permite intercambiar ideas, pensamientos de manera verbal y que nos permite identificar si el postulante cumple con el perfil del puesto.

**Idóneo:** Cuando una persona cumple con los diferentes requisitos para ocupar un puesto en la organización.

**Inducción de personal.** Es el procedimiento en el que da a conocer a los nuevos trabajadores sobre la infraestructura de la organización, los deberes, derechos, entre otras cosas, para que obtengan un comienzo productivo dentro de la organización.

**Mérito.** Es con lo que cuenta la persona en relación a la formación, experiencia, capacitación.

**Oposición.** Está relacionado con el cumplimento a las pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas y a la entrevista.

**Perfil blando**. Se considera al grado de conocimientos que poseen las personas, así como el cumplimento de las competencias y el desenvolvimiento en la entrevista de trabajo.

**Perfil de puesto:** Es un documento escrito en el que se evidencia la formación, experiencia, capacitación, competencias, conocimientos que cada puesto de trabajo requiere de acuerdo a las necesidades de cada organización.

**Perfil duro**. Se considera al conjunto de factores que deben poseer las personas en relación a la formación, experiencia, capacitación.

**Procedimientos:** En el que se evidencia paso a paso las actividades a desarrollar.

**Pruebas de conocimiento.** Son instrumentos que nos permiten medir el grado de conocimiento que se necesita para el puesto. Se considera en relación a la formación y se realiza a través de cuestionarios con respuestas de verdadero o falso, o de elección múltiple.

**Pruebas psicométricas.** Es una de las herramientas que nos permiten medir las competencias que requieren los puestos de trabajo.

**Reclutamiento:** Es un proceso en el que se realiza un llamamiento dirigido a las personas de la misma institución o personas que son externas a la misma, en el que se da a conocer el perfil del puesto, para que los postulantes puedan participar.

**Remuneración básica:** También conocida como sueldo básico o salario básico, es una práctica ampliamente extendida en los empleadores para diseñar sus esquemas remunerativos. (Derecho, 2024)

**Selección:** Es el proceso de elegir o separar a uno o varias personas de entre un conjunto de opciones, considerando ciertos criterios de preferencia sobre los demás.

**Técnicas de selección.** Son herramientas con las que los gestores en el área de talento humano, utilizan para llevar a cabo los procesos de selección.

**Transparente:** No tener ninguna preferencia con ninguna persona, participación sin ningún tipo de privilegio.

**Vinculación:** Acción que utilizan las organizaciones con la finalidad de contar con el personal calificado y que forme parte de la organización para alcanzar las estratégicas institucionales establecidas.

## 3.9. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

*Tabla 20*

*Control e historial de cambios del subsistema de Reclutamiento y selección*

| Versión | Descripción del cambio | Fecha de Actualización |
|---|---|---|
| **1.0** | Emisión | 05/09/2023 |

## 3.10. FORMATOS

### 3.10.1. POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

**Políticas:**

- El puesto vacante solicitado deberá constar en la planificación de talento humano la misma que debe estar autorizada por la máxima autoridad.
- El procedimiento que tendrá inicio con la necesidad del área requirente para cubrir los puestos vacantes.
- Que los requerimientos de las áreas deben ser los quince primeros días del mes para el ingreso del personal y generar el contrato
- Confidencialidad de seguridad de la información las personas que ingresan a libre en la instancia deberán firmar un documento de confidencialidad que mantenga la organización)
- Mientras al no contar con la autorización ni la presupuestaria, la persona seleccionada no podrá incorporar a la institución

## 3.10.2. FORMATO MODELO DE SOLICITUD PARA EL REQUERIMIENTO

**Memorando N° 0001-VGN-2024**

Guaranda, 05 de marzo de 2024

**Para**: ING. Hugo Toalombo

**DIRECTOR DE LA COORPERACIÒN GRUPPO SALINAS**

**De***:* Ing. Vanessa Pérez

**DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN**

**Asunto:** Solicitud de contratación

Yo, por medio del presente señor director solicito autorizar a quien corresponda la contratación del puesto vacante (Nombre del puesto) en virtud de que (detallar el motivo ya sea por renuncia, despido, maternidad, etc.), la contratación será a partir del 1 de abril del año en curso.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

**Atentamente**

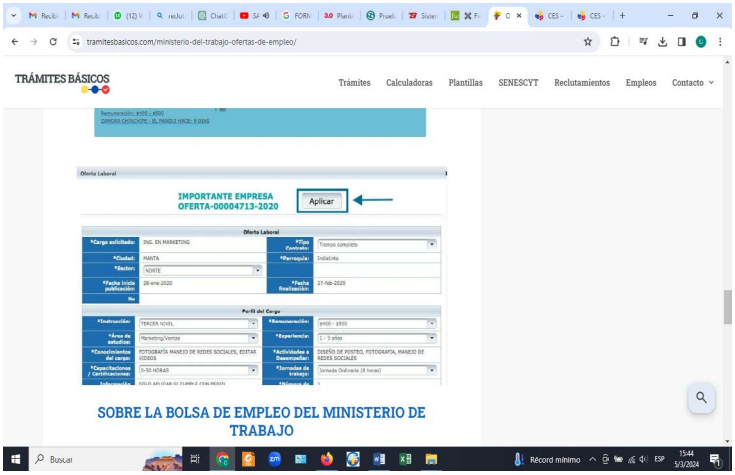
Nombre y apellido

Cargo: Director o (Gerente de planificación)

### 3.10.3. FORMATO DE CONVOCATORIA

*Gráfico 16*

*Convocatoria en encuentra empleo*




**Fuente:** https://www.tramitesbasicos.com/ministerio-del-trabajo-ofertas-de-empleo/

### 3.10.4. FORMATO DE LA PRUEBA DE CONOCIMIENTO

**Nombre y logo de la Institución**

**Nombre del aspirante:**

**Puesto en concurso:**

**PRUEBA DE CONOCIMIENTOS SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Instrucciones: Selecciona la respuesta correcta.**

1. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el reclutamiento interno?

   A) Contratar personal externo para cubrir una vacante.

   B) Promover a un empleado actual para ocupar una posición vacante.

   C) Realizar entrevistas a candidatos fuera de la organización.

   D) Publicar anuncios de empleo en redes sociales.

2. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección evalúa las habilidades específicas requeridas para el puesto?

   A) Entrevistas estructuradas.

B) Pruebas de personalidad.

C) Dinámicas de grupo.

D) Evaluaciones de desempeño.

3. ¿Cuál de las siguientes etapas del **forman parte del proceso de selección?**

   A) Análisis de necesidades de personal.

   B) Publicación de la oferta de empleo.

   C) Evaluación de currículums.

   D) Pruebas de habilidades técnicas.

4. ¿Qué componente del reclutamiento tiene como objetivo atraer a un gran número de candidatos?

   A) Selección interna.

   B) Reclutamiento externo.

   C) Redes sociales.

   D) Entrevistas individuales.

5. ¿Cuál de las siguientes opciones es un beneficio potencial del reclutamiento diverso?

   A) Reducción de la competencia en el mercado laboral.

   B) Mayor cohesión y colaboración dentro del equipo.

   C) Disminución de la creatividad y la innovación.

   D) Limitación de perspectivas y enfoques en la resolución de problemas.

**Respuestas:**

B) Promover a un empleado actual para ocupar una posición vacante.

A) Entrevistas estructuradas.

C) Pruebas de habilidades técnicas

B) Reclutamiento externo.

B) Mayor cohesión y colaboración dentro del equipo.

### 3.10.5. FORMATO DE LA PRUEBA DE PERSONALIDAD

| **PRUEBA DE PERSONALIDAD** | |
|---|---|
| **Empresa** | |
| **Nombre y Apellidos** | |
| **Ocupación** | |
| **Fecha** | |
| **Instrucciones:** Lea las siguientes descripciones y luego analiza las preguntas presentadas | |
| **Pregunta** | **Descripción** |
| ¿Cómo sueles motivar a tu equipo para alcanzar sus objetivos? | a) Reconociendo y premiando el buen desempeño individual y en equipo<br><br>b) Definiendo metas desafiantes que les permite crecer profesionalmente<br><br>c) Fomentando un ambiente colaborativo y brindando apoyo en su desarrollo profesional |
| ¿Qué enfoque prefieres para resolver conflictos en el equipo? | a) Tomando decisiones rápidas y eficaces para poder el fin al conflicto<br><br>b) Facilitando una de discusión entre los involucrados para llevar en un consenso<br><br>c) Escuchando a todas las partes y buscando soluciones para beneficien a todos |
| Ante un desafío financiero ¿ cómo abordas la toma de decisiones? | a) Analizando datos y estadísticas para tomar decisiones basadas en cifras<br><br>b) Consultando a expertos y líderes de equipo para obtener diferentes perspectivas<br><br>c) Considerando tanto factores financieros como impacto en el equipo y la empresa |
| ¿ Cómo estableces relaciones comerciales sólidas con socios clave? | a) Resaltando los beneficios económicos de la colaboración<br><br>b) Identificando intereses comunes y oportunidades mutuamente beneficiosas<br><br>c) Construyendo relaciones basadas en la confianza y la colaboración a lo largo plazo |

| | |
|---|---|
| ¿ Qué estrategia utilizaría usted para mantener a su equipo de trabajo enfocado y comprometido en los objetivos de la empresa? | a) Definiendo metas claras y estableciendo indicadores de rendimiento<br><br>b) Brindando oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional<br><br>c) Socializando la filosofía de la empresa para inspirar al personal |
| ¿Cómo te has adaptas a las tendencias de la industria y al mercado cambiante? | a) Revisando constantemente datos y tendencias para tomar decisiones informadas<br><br>b) Fomentando una cultura de innovación y experimentación en la empresa<br><br>c) Manteniendo una red de contactos y participando en eventos del sector |
| ¿Cómo evalúas el desempeño en la empresa? | a) Basándote en métricas financieras y resultados cuantitativos<br><br>b) Tomando en cuenta tanto resultados financieros como la satisfacción de los clientes<br><br>c) Realizando un análisis integral considerando de tanto en el desempeño financiero como la cultura organizacional |

| **PRUEBA PERSONALIDAD** | |
|---|---|
| ¿Qué medidas tomaría usted para garantizar el cumplimiento del código de ética? | a) Implementando políticas y procedimientos claros y estrictos<br><br>b) Brindando capacitación sobre ética y cumplimiento a todos los empleados<br><br>c) Fomentando la cultura organizacional |
| ¿Cómo te aseguras de que la comunicación dentro del equipo sea efectiva? | a) Estableciendo canales de comunicación claros y protocolos para reuniones<br><br>b) Comentando una comunicación abierta y transparente en todo momento<br><br>c) Escuchando activamente a los miembros del equipo y dando retroalimentación constructiva |

### 3.10.6. FORMATO DE LA ENTREVISTA DE TRABAJO

*Tabla 21*

*Formato de una guía para la entrevista*

| | |
|---|---|
| Información del Candidato: | |
| Nombre: | |
| Fecha de la entrevista: | Entrevistador(es): |
| Puesto del candidato: | |
| I. Introducción (5-10 minutos) | |
| Presentación del entrevistador y del candidato. | |
| Explicación del proceso de la entrevista. | |
| II. Experiencia Laboral (15-20 minutos) | |
| Preguntas sobre la experiencia laboral del candidato: | |
| ¿Cuéntame sobre tu experiencia laboral? | |
| ¿Cuáles eran sus responsabilidades en su puesto de trabajo anterior? | |
| ¿Qué dificultad se le presentó en su trabajo y qué soluciones dio al mismo? | |
| III. Competencias y Conocimientos (15-20 minutos) | |
| Preguntas sobre las competencias y conocimientos con el trabajo: | |
| ¿Cómo se mantiene actualizado en su área? | |
| ¿Cuáles son las principales habilidades considera usted qué son necesarias para este puesto de trabajo? | |
| ¿Puede proporcionar un ejemplo de un logro en el que haya aplicado sus habilidades en sus trabajos anteriores? | |
| IV. Resolución de Problemas y Toma de Decisiones (15-20 minutos) | |
| Preguntas que evalúan la capacidad del candidato para resolver problemas y tomar decisiones, como: | |
| Imagine qué debería abordar un conflicto entre dos empleados. ¿Cómo lo manejaría? | |
| ¿Cómo priorizarías y gestionarías múltiples tareas y plazos en recursos humanos? | |
| ¿Cómo soluciono una decisión difícil que haya tenido que tomar en su trabajo anterior y qué estrategias utilizó? | |
| V. Adaptabilidad y Trabajo en Equipo (10-15 minutos) | |
| Preguntas para evaluar el habilidad del candidato para adaptarse a entornos cambiantes y trabajo de manera colaborativa en equipo | |
| ¿Cómo se adaptaría usted a los cambios a la cultura organizacional en su puesto de trabajo? | |
| Describa una situación en la que trabajó en estrecha colaboración con un equipo o departamento en sus trabajos anteriores. | |
| VI. Ética y Confidencialidad (10-15 minutos) | |
| Preguntas relacionadas con la ética y la confidencialidad en recursos humanos: | |
| ¿Cómo garantiza la confidencialidad de la información de los empleados en Su trabajo? | |
| ¿Cómo maneja situaciones en las que puede enfrentar conflictos éticos? | |
| VII. Preguntas del Candidato (10-15 minutos) | |

| |
|---|
| En esta etapa se le da al candidato la oportunidad de hacer preguntas sobre las tareas que tendría que realizar en el puesto de trabajo así, como cuestiones relacionadas con la empresa y su cultura organizacional. |
| VIII. Cierre (5-10 minutos) |
| Resumen de la entrevista y próximos pasos en el proceso de selección. |
| Agradecimiento al candidato por su tiempo. |

## 3.10.7. FORMATO DEL CRURRICULUM VITAE

**1. DATOS PERSONALES**

**APELLIDOS Y NOMBRES:**

SU FOTO AQUÍ

**CEDULA DE CIUDADANIA:**

**CIUDAD:** **Provincia:**

**DIRECCION:**

**TELEFONO FIJO:** **PROVINCIA:**

**CORREO ELECTRONICO:**

**N° CARNET CONADIS**

**2. FORMACIÓN ACADÉMICA**

**2.1 Grado**

| N° | TÍTULOS DE PREGRADO | UNIVERSIDAD | PAÍS | AÑO |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

**2.2 Posgrado**

| Nº | TÍTULOS DE POSGRADO | UNIVERSIDAD | PAÍS | AÑO |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

**3. CAPACITACIÓN RECIBIDA**

(Favor registrar desde el más reciente hacia atrás y solamente de los últimos 5 años)

**3.1 Acciones Formativas (cursos + de 40 horas)**

| Nº | NOMBRE | INSTITUCIÓN | PAÍS AÑO |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |

**3.2 Seminarios (- de 32 horas)**

| Nº | NOMBRE | INSTITUCIÓN | PAÍS |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |

**4. EXPERIENCIA**

**4.1 Profesional**

| N° | EMPRESA-INSTITUCIÓN | PUESTO | DESDE HASTA |
|---|---|---|---|
| | | | |

**4.2 Docente**

| N° | INSTITUCIÓN | ASIGNATURAS | DESDE | HASTA |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |

**4.3 Instructor o Capacitador**

| N° | EVENTO | ENTIDADES | DESDE | HASTA |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |

**5. IDIOMAS**

| No. | IDIOMA | HABLADO % | ESCRITO % | COMPRENSIÓN % |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

**6. HOJA DE VIDA RESUMIDA**

(Favor resumir en no más de 10 líneas y a texto seguido su hoja de vida (títulos, capacitación relevante, posiciones privadas, públicas y académicas importantes, docencia universitaria) para uso en material promocional y entrega de propuestas.

**Ciudad:** Guaranda **Fecha**: 20/02/2024

……

**Firma**

**Fuente**: Adaptado del formato de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar.

### 3.10.8. FORMATO DEL CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

**CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA**

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte……, a través de su representante legal, …… **(en caso de personas jurídicas)**; en su calidad de ***EMPLEADOR*** y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # _____ su calidad de ***TRABAJADOR***. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de…… y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a Prueba con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.
El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

**PRIMERA. – ANTECEDENTES:** El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de…… (Un sólo cargo. Ejemplo: Secretaria jefe departamental), revisados los antecedentes del (de la) señor(a)(ita) ……, éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

**SEGUNDA. – OBJETO:** El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de …… (Un sólo cargo. Ejemplo, Secretaria), con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

**CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA**

**TERCERA. - JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS:** El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar de las..... hasta las.....de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR, y se pagará conforme lo establecido en los Arts. 52 y 55 del Código de Trabajo.
(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

**CUARTA. – REMUNERACIÓN:** El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD$ ...,00). El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

**QUINTA. – DURACIÓN:** El tiempo de duración del presente Contrato será por un período probatorio de noventa (90) días en el que, cualquiera de ellas lo puede dar por terminado libremente; vencido dicho período se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el año.
Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo.

**SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO:** El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en..... (Nota explicativa: Dirección), en la ciudad de..... (Nota explicativa: Ejemplo: Quito, provincia de..... (Nota explicativa: Ejemplo: Pichincha), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:** En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

**OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE:** En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

**NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:** En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

**DÉCIMA. – SUSCRIPCIÓN:** Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día ___ del mes de _____del año _____

**EL EMPLEADOR** **EL TRABAJADOR (a)**

**C.C.**

**Fuente**: Tomado de la página del Ministerio del Trabajo https://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/

## 3.10.9. FORMATO DE CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

**CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO**

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ ***(Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía y número de RUC "debidamente representada por [nombre del representante legal"])*** portador de la cédula de ciudadanía Nro. _____ en calidad de EMPLEADOR; y, por otra parte, el señor _____ ***(Escriba el nombre del TRABAJADOR),*** portadora de la cédula de ciudadanía Nro._____ en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son _____ ***(Escriba la nacionalidad de los comparecientes)*** domiciliados en la ciudad de _____ ***(domicilio de las partes)*** y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO INDEFINIDO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA. - ANTECEDENTES:**

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad estable y permanente, necesita contratar los servicios laborales de _____ ***(Un solo cargo, ejemplo: Mecánico, secretaria, chofer)***, revisados los antecedentes del (de la) señor(a) (ita) _____ éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

**CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO**

**SEGUNDA. - OBJETO:** El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de _____ ***(Un solo cargo, ejemplo: Mecánico, secretaria, chofer)*** con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

**TERCERA. - HORARIO DE TRABAJO:** El TRABAJADOR se obliga a laborar en la jornada legal máxima establecida en el artículo 47 del Código del Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ ***(detalle las horas de la jornada de trabajo),*** con descanso de _____ ***(detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo),*** de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código del Trabajo,

***(Nota explicativa: Si por las circunstancias no se puede interrumpir el trabajo, de mutuo acuerdo se podrá establecer otro tiempo igual para dicho descanso).***

***(Nota explicativa: En el caso de que el empleador necesite horarios especiales, deberá sujetarse a lo establecido en el Acuerdo Ministerial Nro. 169 – 2012)***

**CUARTA. - REMUNERACIÓN:** El EMPLEADOR, de acuerdo a los artículos 80, 81 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ ***(colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00),*** mediante_____ ***(detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque).***

**CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO**

Además, el EMPLEADOR cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código del Trabajo tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa. Asimismo, el EMPLEADOR reconocerá los recargos correspondientes a las horas suplementarias o extraordinarias, mediante acuerdo de las partes, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito, según el artículo 55 del Código del Trabajo.

**QUINTA. - DURACIÓN DEL CONTRATO:** El trabajador inicialmente ingresará a un periodo de prueba de 90 días si pasa la prueba, el Contrato será Indefinido. (***El período de prueba es opcional de acuerdo al art. 15 del código de trabajo)***

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169, 172 y 173 del Código del Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

**SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO: El TRABAJADOR** (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (Nota explicativa: Dirección), en la ciudad de _____ (Nota explicativa: Ejemplo: Quito, provincia de _____ (Nota explicativa: Ejemplo: Pichincha), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES**: En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código del Trabajo, en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato.

**CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO**

**OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE:** En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

**NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:** En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

**DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN:**

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de…… el día ___ del mes de _____del año _____

**EL EMPLEADOR** **EL TRABAJADOR (a)**
**C.C.** **C.C.**

**Fuente**: Tomado de la página del Ministerio del Trabajo https://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/

## 3.10.10. FORMATO DE CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO

**CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO**

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ portadora de la cédula de ciudadanía N° _____en calidad de EMPLEADOR; y, por otra parte, el/la señor(a/at) _____, portador de la cédula de ciudadanía N°_____en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

**Primer Antecedente:** El empleador para cumplir sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de_____.

**Segundo objetivo del contrato:** El empleador para el cumplimiento de sus actividades contrata al trabajador en calidad de_____. Revisados los antecedentes de _____, este declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, en empleador y trabajador proceden a celebrar el presente contrato de trabajo.

**Tercera. Jornada y horario de trabajo.** El trabajador cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____con descanso de_____, de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.
Las partes podrán convenir que el trabajo labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplica las disposiciones establecidas en el artículo 55 del mismo código.
El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con debida anticipación, conforme al artículo 63 del código de trabajo.

**CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO**

**CUARTA. REMUNERACIÓN.** El empleador de acuerdo con los artículos 80 y 83 del código de trabajo, cancelara por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de_____ mediante_____.
Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.
Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

**QUINTA. LUGAR DE TRABAJO:** El Trabajador desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____, en la ciudad de _____, provincia de _____para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**SEXTA. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:** En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "De las obligaciones del Empleador y del Trabajador", a más de las estipuladas en este contrato.

**CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO**

**SÉPTIMA.LEGISLACIÓN APLICABLE:** En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

**OCTAVA. JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:** En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

**NOVENA.SUSCRIPCIÓN:** Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de _____, el día_____ del mes de _____ del año _____.

**EL EMPLEADOR**
**C.C.**

**EL TRABAJADOR (a)**
**C.C.**

**Fuente**: Tomado de la página del Ministerio del Trabajo https://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/

### 3.10.11. FORMATO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

*Tabla 22*

*Proceso de inducción*

| Día | Actividad | Descripción |
|---|---|---|
| 1 | Bienvenida y presentación | • Recepción y registro<br>• Sesión de bienvenida por el líder de la corporación<br>• Tour por las instalaciones de las organizaciones |
| 2 | Socialización con sus nuevos colegas | • Presentación de equipos y roles<br>• Refrigerio o Socialización<br>• Reunión interdepartamental |
| 3 | Proceso y herramientas | • Capacitación de sistemas y herramientas que se implementan en la organización<br>• Explicación del sistema onboarding |
| 4 | Cultura y valores organizacionales | • Sesión sobre la cultura organizacional<br>• inclusión de proyectos actuales |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | Evaluación y Retroalimentación | • Encuestas de retroalimentación sobre la inducción<br>• Entrevista individual con el gerente |
| Post inducción | Seguimiento y desarrollo continuo | • Asignación de mentor para preguntas continuas<br>• Acceso a programas de formación continua |

### 3.10.12. FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

*Tabla 23*

*Formato de inducción en seguridad y salud ocupacional*

**INDUCCIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

- Factores de riesgo a los que va estar expuesto
- Enfermedades profesionales
- Accidentes del área de trabajo
- Programa de salud ocupacional
- Cartilla de inducción

| FACTOR DE RIESGO | FUENTE DE GENERACIÓN | CONTROL |
|---|---|---|
| | | |

**Firma del trabajador de salud ocupacional**

**Firma del profesional**

### 3.10.13. FORMATO DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

*Tabla 24*

*Proceso de inducción al puesto de trabajo*

| INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO | |
|---|---|
| **1)** Bienvenida y presentación: En esta primera etapa, el nuevo colaborador es acogido de manera cordial por el equipo de la Gestión de Talento Humano o su jefe inmediato. Se le brinda una presentación de la empresa, incluyendo su trayectoria, misión, visión y valores corporativos. Asimismo, se le presenta al equipo de trabajo y se da un recorrido por las instalaciones más importantes.<br>**2)** Entrega de materiales y políticas: El nuevo empleado recibe información detallada sobre los recursos y materiales necesarios para desempeñar su función, como uniformes, herramientas, equipo de oficina, entre otros. También se le entrega el reglamento interno de la institución y el código de ética.<br>**3)** Formación en el puesto: Durante esta etapa, el nuevo empleado recibe formación específica relacionada con su puesto. Esto puede incluir capacitación técnica, familiarización con sistemas informáticos y herramientas de trabajo, así como entrenamiento en procesos y procedimientos específicos del departamento o equipo al que se incorpora.<br>**4)** Introducción a los procesos y flujos de trabajo: El nuevo empleado se familiariza con los procesos y flujos de trabajo dentro de su equipo o departamento. Esto puede incluir la presentación de proyectos en curso, la asignación de responsabilidades y la introducción a los sistemas de gestión de proyectos utilizados.<br>**5)** Seguimiento y retroalimentación: Finalizada la etapa inicial de inducción, se define un plan de acompañamiento para brindar retroalimentación al nuevo colaborador y atender cualquier duda o preocupación que pueda surgir. Se programan reuniones periódicas con el supervisor para revisar el avance y desempeño del empleado durante los primeros días y semanas en el cargo. | |
| Firma del trabajador | Firma coordinador del puesto |

### 3.10.14. FORMATO FORMATO MODELO DE INFORME DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Colocar el nombre de la institución | VERSIÓN: | 2.0 |
| | INFORME GENERAL | PÁGINA: | 98 de (X) |

| DATOS GENERALES | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Fecha de Informe | | No. de Informe | | |
| Funcionario Responsable de Informe | Nombre | Contacto | | Cargo |
| | | Extensión Telefónica | Correo Electrónico | |
| | | | | |
| Informe dirigido a: | Nombre | Contacto | | Cargo |
| | | Extensión Telefónica | Correo Electrónico | |
| | | | | |
| ASUNTO: Informe del proceso de selección | | | | |

1. **Antecedentes** (Describir los antecedentes del proceso de reclutamiento y selección)
2. **Base Legal** (Incluir todas las leyes referentes al proceso de reclutamiento y selección, considerando la jerarquía: Constitución de la República, Leyes, Reglamentos y normativa interna de la institución)
3. **Análisis técnico** (Describir cada uno de los pasos realizados en el proceso de selección
4. **Conclusiones**
5. **Recomendaciones**

| Datos | Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|---|---|---|---|
| Firma | | | |

## 3.10.15. FORMATO DE LA LISTA DE REQUISITOS PARA INGRESAR A LABORAR EN LA INSTITUCIÓN – FOR-DTH-2023-001

***FOR-DTH-2023-001***

**LISTA DE REQUISITOS PARA INGRESAR A LABORAR EN LA "COLOCAR EL NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN"**
**DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Nombre del trabajador a vincularse:**

_____

**Cargo:** _____ **Fecha:** _____

| | |
|---|---|
| 1.-Hoja de vida actualizada. (Registrada en la plataforma tecnológica que el Ministerio del Trabajo ha determinado para el efecto), copias de los documentos que sustenten la información consignada en la hoja de vida. Historial laboral por empleado del IESS (certificados laborales, capacitaciones de los 5 últimos años, certificado en PDF del título registrado en la página del SENESCYT, 2 Fotografías tipo carnet y un folder archivador color negro: | |
| 2.- Ficha individual del postulante debidamente firmado. FOR-DTH-2023-002<br>3.- Copia a color de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, (En caso de que la persona requiera demostrar su condición de discapacidad, el documento que certifique esta condición emitida por el Ministerio de Salud Pública) NUEVOS | |
| 4.- Formulario electrónico de la Constancia de Otorgamiento de la Declaración Patrimonial Jurada obtenido de la página web de la Contraloría General del Estado debidamente impreso y firmado. INICIO DE GESTIÓN (Se incluirá: Declaración jurada de no encontrarse incurso en la prohibición de ocupación y desempeño de cargos en el sector público, establecida en el artículo 4 de la Ley Orgánica para la Aplicación de la Consulta Popular, efectuada el 19 de febrero de 2017, registrada en el sistema informático que para el efecto determine la Contraloría General del Estado)<br>5.- Certificado Bancario actualizado donde conste la cuenta bancaria en la que requiere se deposite su remuneración.<br>6.- Formulario de acumulación de Décimo Tercero y Décimo Cuarto Sueldo. FOR-DTH-2023-003<br>7.- Acuerdo de Confidencialidad Institucional FOR-DTH-2023-004 | |
| 9.- Fichas Médica preocupacional – Certificado de aptitud laboral (Médico Ocupacional de la Institución) | |
| Requisitos exclusivos para colaboradores ocasionales | |
| 10.- Declaración Juramentada de disponibilidad de tiempo para laborar dentro de la corporación | |

_____ _____

**NOMBRE Y FIRMA DEL TRABAJADOR QUE RECIBE**

**NOMBRE Y FIRMA DEL TRABAJADOR QUE ENTREGA**

## 3.10.16. FORMATO FICHA DEL TRABAJADOR FOR-DTH-2023-002

***FOR-DTH-2023-002***

**FICHA INDIVIDUAL DEL SERVIDOR**

INSERTAR SU FOTO AQUÍ

**DATOS PERSONALES:**

Apellidos:

……

Nombres:

……

Cédula de Ciudadanía N°.-……

Teléfono: ……

Correo Electrónico: ……

Dirección Domiciliaria:

……

……

Ciudad: …… Parroquia: ……

Barrio: ……

Lugar y Fecha de Nacimiento: …… Edad: …… Sexo: **M**…… **F**…… Estado Civil: …Tipo de Sangre: ……

¿Presenta discapacidad calificada por el Ministerio de Salud Pública? ……

Tipo de Discapacidad: …… Porcentaje de Discapacidad: …… Carnet del MSP: SI…… NO…. Número: ……

Presenta alguna enfermedad Catastrófica diagnosticada: SI…… NO ……

Qué Tipo: ……

****Adjuntar copia a color del carnet del Ministerio de Salud Pública (En caso de tener discapacidad) ****

**NOMBRE**: …… **FIRMA**: ……

## 3.10.17. FORMATO DE ACUMULACIÓN DE LA DÉCIMA TERCERA Y CUARTA FOR-DTH-2023-003

***FOR-DTH-2023-003***

**SOLICITUD DE ACUMULACIÓN DE DÉCIMA TERCERA Y CUARTA REMUNERACIÓN**

Guaranda..... .....

**PARA:** (DETALLAR LOS NOMBRES Y APELLIDOS)
**DIRECTOR DE TALENTO HUMANO**

**ASUNTO:** SOLICITUD DE ACUMULACIÓN DE DÉCIMA TERCERA Y CUARTA REMUNERACIÓN
De mi consideración:
Yo_____, portador/a de la cédula de ciudadanía/identidad o pasaporte) No. _____, servidor/a de la Corporación Grupo Salinas, conforme lo dispone el Acuerdo Ministerial 87, Registro Oficial Suplemento 494 de 06 de mayo de 2015, de la Norma para el pago de la Décima Tercera y Cuarta Remuneración, solicito a usted se sirva considerar mi solicitud de acumulación de la décima tercera y cuarta remuneración.

| | SI | NO |
|---|---|---|
| 1.- Décimo tercera remuneración | | |
| 2.- Décima cuarta remuneración | | |

Atentamente,

_____

Nombres:
CC:

### 3.10.18. FORMATO DE LA DECLARATORIA Y FE DE CONOCIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA, REGLAMENTOS INTERNOS E INSTRUCTIVOS DE LA INSTITUCIÓN FOR-DTH-2023-004

***FOR-DTH-2023-004***

**DECLARATORIA Y FE DE CONOCIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA, REGLAMENTOS INTERNOS E INSTRUCTIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

Yo, _____, por medio del presente, declaro haber recibido de manera digital una copia del "Código de Ética de la CGS, Reglamentos Internos e Instructivos de gestión interna de la corporación"

Acepto, voluntariamente poner en práctica dichos lineamientos a fin de contribuir con comportamientos sociales sanos y justos, en apego al derecho, la justicia y los derechos humanos, con objetividad, integridad, honestidad, probidad e imparcialidad, en el ejercicio integral de mi trabajo en la Corporación Grupo Salinas; así como me comprometo a solicitar ayuda de mi línea de supervisión inmediata con respecto a las dudas que se presenten sobre la aplicación de dicho documento.

| |
|---|
| Apellidos y Nombres: |
| Número de Cédula: |
| Firma: |
| Fecha de Suscripción: |

# CAPÍTULO 4

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



La evaluación de desempeño es un componente fundamental en la gestión eficaz de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones. Es un proceso que implica una serie pasos y acciones que permiten identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada individuo, por otro lado, está diseñado para medir, analizar y mejorar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos organizacionales y las expectativas del puesto de trabajo.

Esta introducción al procedimiento de evaluación de desempeño tiene como objetivo establecer un marco claro y transparente para el proceso de evaluación, enfatizando su importancia y beneficios tanto para la organización como para los empleados.

El proceso de evaluación de desempeño en la empresa se lleva a cabo de manera anual y consta de varias etapas clave para garantizar una evaluación exhaustiva y justa de cada empleado.

En primer lugar, se establecen los criterios de evaluación que estarán alineados con los objetivos estratégicos de la organización y las competencias clave requeridas para cada puesto de trabajo. Estos criterios se comunican claramente a todos los empleados para que conozcan

las expectativas y puedan prepararse adecuadamente.

Luego, se lleva a cabo la recopilación de información, que incluye la autoevaluación del empleado, la evaluación de su supervisor directo y, en algunos casos, la retroalimentación de colegas y clientes. Esta información se recopila de manera confidencial y se utiliza como base para la evaluación formal del desempeño.

La evaluación formal se realiza en una reunión cara a cara entre el empleado y su supervisor directo. Durante esta reunión, se revisan los resultados de la evaluación y se discuten las fortalezas del empleado, así como las áreas en las que puede mejorar. Se establecen objetivos de desarrollo para alcanzar su máximo potencial.

Después de la reunión de evaluación, se lleva a cabo un seguimiento regular para monitorear el progreso del empleado y brindar apoyo adicional según sea necesario. Esto garantiza que la evaluación de desempeño no sea solo un evento anual, sino un proceso continuo de desarrollo y mejora.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según (Pérez, 2009)**,** menciona que “La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.”, con lo cual nos quiere decir que la evaluación del desempeño no solo es una herramienta para medir el rendimiento laboral, sino que también desencadena una serie de acciones y decisiones estratégicas que pueden contribuir significativamente al desarrollo y éxito general de la organización.

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN




Según (Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, & Teba, 2005) la evaluación contempla dos ejes básicos de análisis del individuo centrados en:

- el resultado del trabajo,
- el modo de realizar el trabajo.

A partir del eje de análisis predominante, podemos hablar de un tipo u otro de evaluación orientada al rendimiento análisis del resultado de la tarea (qué se consigue) la evaluación está orientada al análisis del modo en que se realiza las actividades (qué y cómo se hace).

### 1. MÉTODO DE PUNTUACIÓN

Consiste en la determinación de una serie de factores que inciden de manera directa en el rendimiento de la persona en el trabajo. El supervisor debe decidir en qué grado su colaborador cumple estos requisitos.

**Ventajas:** es fácil de comprender y de relativa simplicidad. Inconvenientes, al ser rasgos de personalidad y no estar definidos son susceptibles de distorsión y subjetividad.

### 2. MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

Se presenta un listado de frases que describen diferentes tipos de comportamientos, donde el evaluador debe señalar las conductas que describen y caracterizan su desempeño.

**Ventajas:** es fácil y de rápida ejecución. Inconvenientes: puede llegar a ser algo subjetivo.

### 3. MÉTODO DE ELECCIÓN FORZOSA

Consiste en la presentación de una serie de frases presentadas en pares que describen el desempeño de los empleados.

## TIPOS DE EVALUACIÓN




Según (Bernárdez, 2009), en la literatura especializada coincide en diferenciar diferentes tipos de evaluación de acuerdo con distintos criterios:

a. el momento de la intervención en que se va a producir la evaluación;
b. el punto de referencia utilizado para determinar la situación deseada;
c. los indicadores que van a ser objeto de evaluación y;
d. el nivel o tipo de análisis que se ha de realizar

Con el texto presentado se quiere llegar a que la evaluación del desempeño, se presenta como una herramienta clave que va más allá de medir el rendimiento individual, influyendo en decisiones estratégicas y contribuyendo al desarrollo global de la organización. Los métodos y tipos de evaluación presentados ofrecen diferentes enfoques para abordar este proceso.

# PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## 4.1. INFORMACIÓN BÁSICA

| | |
|---|---|
| ***Objetivo:*** | *Medir y estimular la gestión del talento humano de la Corporación Gruppo Salinas, de los procesos internos y externos, mediante la fijación de metas, objetivos e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en observación y consecución de resultados esperados sirvan de sustento tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador.* |
| ***Alcance:*** | *El presente procedimiento de Evaluación del desempeño inicia desde la planificación del proceso de evaluación del desempeño, la difusión del período de evaluación, cronograma de actividades, su socialización, indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno, establecimiento de los niveles de eficiencia del desempeño individual; información de los factores que deberán estar registrados en el área de Talento Humano hasta el 31 de diciembre de cada año.* |
| ***Responsable:*** | *El presente procedimiento tiene como responsable al área de Talento Humano de la Corporación Gruppo Salinas, conjuntamente con el Ing. Hugo Tuolombo presidente de la Corporación conjuntamente y todas las instituciones de la corporación* |

*Gráfico 17*

*Instituciones que forman parte de la Corporación Gruppo Salinas*




## 4.2. MARCO LEGAL

### 4.2.1. CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario. (…)"

**Art. 327**.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva.

### 4.2.2. CÓDIGO DE TRABAJO[1]

**Art. 1.- Ámbito de este Código. -** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. -** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

### 4.2.3. REGLAMENTO INTERNO DE LA CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS

**Art. 7.- Obligaciones y Derechos de los trabajadores**: Son obligaciones y derechos de los trabajadores, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el Estatuto, los ReglamentosInternos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;

Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;

Asistir a los cursos de educación y capacitación previstos en los planes de

1 Última Reforma: Suplemento del Registro Oficial 559, 16-V-2024

capacitaciónde la organización;

**Art. 22.- Atribuciones:** Además de las establecidas en la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la Corporación Gruppo Salinas, son a Reglamento a la Ley.

## 4.3. ABREVIATURAS

- **CGS:** Corporación Gruppo Salinas
- **CT:** Código de Trabajo
- **EED**: Escalas de evaluación del desempeño
- **UTHGS:** Unidad de Talento Humano Gruppo Salinas.
- **ED:** Evaluación del desempeño
- **IGED**: Indicadores de gestión de evaluación del desempeño
- **T:** Trabajadores

## 4.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

| N° | Actividades | Descripción | Responsables | Tiempos |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Planificación del procedimiento de evaluación del desempeño | En base a la descripción de perfiles, del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, la Unidad de Talento Humano, elaboro los parámetros de evaluación de desempeño, el cronograma de actividades que son parte del proceso, el listado de evaluados y evaluadores y gestionar la conformación del Tribunal de Reclamos de Evaluación de Desempeño. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 3 días |
| 2 | Definición de Indicadores de evaluación de desempeño: | Los jefes inmediatos con el apoyo de la Unidad de Talento Humano, definir la metodología para la identificación de los indicadores de evaluación de desempeño. los mismos que se desprenden de las actividades esenciales de los perfiles de puestos y se trasladan al Formulario | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 3 días |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3 | Difusión del programa de evaluación: | La Unidad de Talento Humano es responsable de informar de los objetivos, procedimientos, política, instrumentos y beneficios del programa de evaluación de desempeño desde el proceso directivo, tanto al personal que se encuentre dentro de los procesos directivos como al personal de los procesos operativos de la Corporación Salinas, logrando así el involucramiento de todos los miembros de la organización | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 3 días |
| 4 | Entrenamiento a evaluados y evaluadores: | La Unidad Administradora de Talento Humano, enfrenará y prestará asistencia técnica a directivos, responsables de unidades, procesos o equipos de trabajo sobre la aplicación del procedimiento de evaluación de desempeño. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 3 días |
| 5 | Ejecución del proceso de evaluación: | Los jefes inmediatos (evaluadores) previo a la evaluación de desempeño de sus subalternos, generaron una entrevista con el evaluado, en el que se revisará las actividades esenciales, metas e indicadores de gestión, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo e iniciativa, descritos en el Manual de Descripción. Clasificación y Valoración de Puestos, los mismos que deberían estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 3 días |

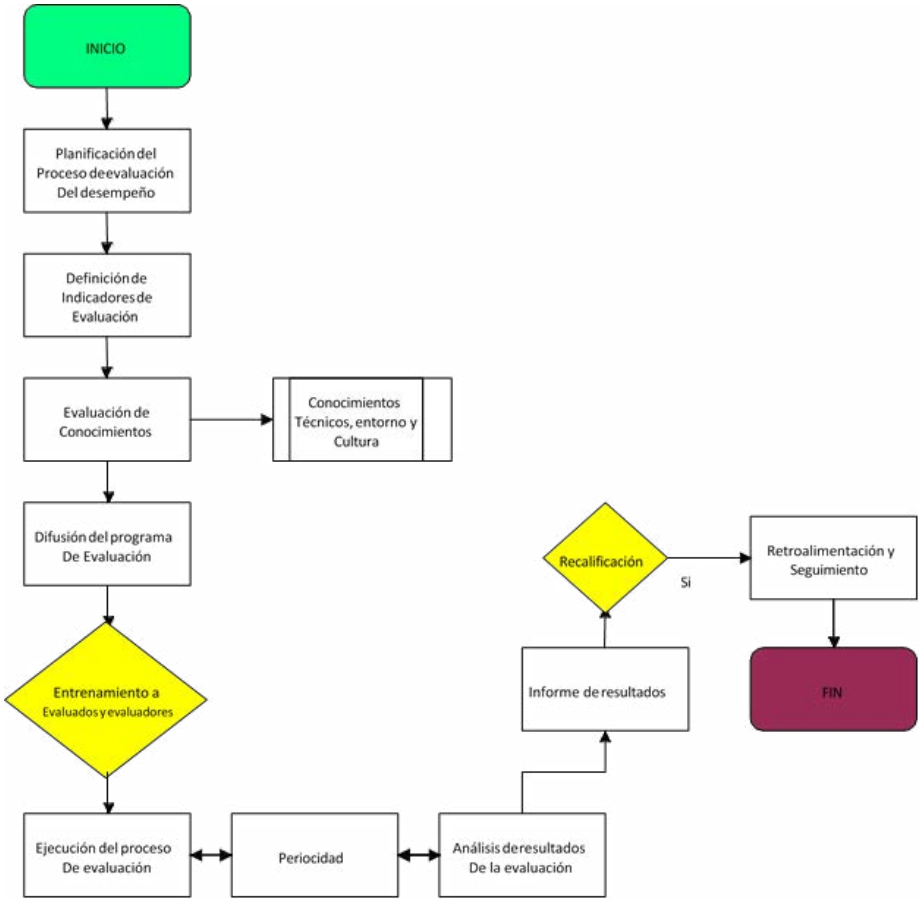
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 6 | Periodicidad: | La evaluación de desempeño a las de los trabajadores de la Corporación Gruppo Salinas, se realizar mínimo una vez al año, para lo cual la Unidad Administradora de Talento Humano elaborará el cronograma y plan de evaluación de desempeño, el mismo que será puesto a consideración del Presidente de la corporación. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 3 días |
| 7 | Análisis de resultados de lo evaluación. | Lo Unidad Administradora de Talento Humano, es la responsable de procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el Informe de Evaluación de Desempeño) y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos Presidente o encargado de la Corporación, para su conocimiento y autorización de notificación de resultados a los trabajadores en el plazo de ocho días. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 3 días |
| 8 | Recalificación. | Los trabajadores que no estuviere conforme con la calificación obtenido en el proceso de evaluación de desempeño, podrá solicitar por escrito y fundamentada mente en el término de tres días la Unidad Administradora de Talento Humano la reconsideración y/o la recalificación: quién remitirá al Tribunal de Reclamos de Evaluación del Desempeño los reclamos recibidos, en el término de cinco días. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 3 días |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 9 | Plan de incentivos: | El plan de incentivos de la Corporación Gruppo Salinas, contendrá: reconocimientos honoríficos o sociales, estímulos, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento dentro del país y en general actividades motivacionales para los trabajadores que obtengan la calificación de excelente en la evaluación de desempeño: este plan se debe difundir al personal y constar dentro del Reglamento Interno de la Corporación. | Responsable del Departamento de Talento Humano | 3 días |
| 10 | Retroalimentación y seguimiento. | Le corresponde a la Unidad de Talento Humano realizar el seguimiento y retroalimentación del informe de resultados de la evaluación de desempeño, proponiendo a la máxima autoridad institucional, el plan de capacitación y formación institucional, con la finalidad de mejorar los conocimientos y competencias requeridas por los trabajadores<br><br>en el desempeño de su puesto. | Responsable del Departamento de Talento Humano. | 3 días |

## 4.5. DIAGRAMA DE FLUJO.

*Gráfico 18*

*Flujograma del Procedimiento del subsistema de Evaluación de Desempeño*



## 4.6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

*Tabla 25*

*Indicadores del procedimiento del subsistema de Evaluación de Desempeño*

| No | Indicador | Forma de Cálculo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño. | Personal evaluado / Personal de la Corporación Gruppo Salinas (amparado por el Código de Trabajo).* 100% | Porcentaje | Bimensual |
| 2 | Factibilidad del procedimiento | Personal Participante/ Personal Satisfecho de la Corporación Gruppo Salinas).* 100% | Porcentaje | Bimensual |
| 3 | Documentos | Procedimiento ejecutados/ procedimientos cumplidos).* 100% | Porcentaje | Bimensual |

## 4.7. RESPONSABILIDADES DEL PROCEDIMIENTO.

*Tabla 26*

*Responsabilidad del seguimiento del procedimiento del subsistema de Planificación del Talento Humano*

| No | Responsable del Seguimiento | Responsable de ejecución | Responsable de archivado |
|---|---|---|---|
| 1 | Corporación Gruppo Salinas | Unidad Administrativa de Talento Humano Gruppo Salinas | Secretaria General |

## 4.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

**Conocimiento:** Conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal, capacitación y análisis de la información.

**Competencia:** Conocimiento, destreza, habilidad u otro factor como valores, aptitud, capacidades.

**Destrezas o Habilidades**: Comportamiento5 laborales automatizados por el práctico y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

**Escala de evaluación**: Hace referencia al nivel alcanzado en los resultados de la gestión y desempeño organizacional y serón:

- **Excelente:** Supera los objetivos y metas programadas, calificación que es igual o superior al 90,5%

- **Muy bueno:** Cumple los objetivos y metas programadas, calificación comprendida entre 80,5% y 90,4%

- **Satisfactorio:** Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad, calificación comprendida entre 70,57% y 80, 4%.

- **Regular**: Obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad, calificación comprendida entre 60,5% y 70,47%

- **Insuficient**e: Su productividad no le permite cubrir las necesidades del puesto, calificación igual o inferior a 60,4%

**Evaluación de Desempeño:** Es un proceso que sirve paro estimar el valor, la excelencia y las cualidades de un colaborador y sobre todo su contribución al cumplimiento de metas y objetivos de la institución. Permite identificar dificultades de gerencia, supervisión. Integración y falta de entrenamiento

**Evaluados**: Todas y todos los trabajadores, sujetos a evaluación de desempeño.
**Evaluador:** Jefe inmediato del evaluado, quien realiza la evaluación de desempeño de sus evaluados.

**Indicador de Gestión:** Parámetro de medición que permite evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, proceso5, Objetivos, planes, programas y proyectos,

**Perfil:** Requisitos necesarios para lo ejecución de una función o actividad.

**Trabajador**: Empleados o trabajadores que trabajen directamente para la institución, bajo relación de dependencia.

## 4.9. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

*Tabla 27*

*Control e historial de cambios del subsistema de Planificación del Talento Humano*

| Versión | Descripción del cambio | Fecha de Actualización |
|---|---|---|
| **1.0** | Emisión | 05/09/2023 |

**Fuente**: Elaboración de los autores

## 4.10. FORMATOS

### 4.10.1. FORMATO DESCRIPCIÓN DE LAS METAS POR UNIDAD

| | | | |
|---|---|---|---|
| | METAS POR UNIDAD | **Fecha:** | 26-mar-18 |
| | | **Versión:** | 01.2 |
| | | **Página:** | 1 de 1 |
| | | **Código:** | IN-GEP-02-02 FOR-1 |

| | |
|---|---|
| **INSTITUCIÓN:** | |
| **UNIDAD/PROCESO:** | |
| **FECHA DE DEFINICIÓN DE METAS:** | |
| **FECHA DE LEVANTAMIENTO DE RESULTADOS:** | |

| # | PRODUCTOS/SERVICIOS | INDICADOR | META PROYECTADA | META CUMPLIDA | PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |

### 4.10.2. FORMATO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO PRESTADO

| | |
|---|---|
| | **CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS** |
| | ***1. FUNORSAL*** |
| | ***2. FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA*** |
| | ***3. TEXAL*** |
| | ***4. GRUPO SALINAS*** |
| | ***5. FUNDACION GRUPO JUVENIL*** |
| | ***6. PRODUCOOP QUESE*** |
| | ***7. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA.*** |
| Ing. Hugo Toalombo | |
| **Presidente de la Corporación Gruppo Salinas** | |

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO PRESTADO**

Con la finalidad de mejorar nuestros servicios, le invitamos a realizar esta breve encuesta de Satisfacción del Servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas para mejorar los productos y servicios que le proporcionamos.

**Fecha:** **Edad:** _____ **Discapacidad:** _____ SI NO

**¿Cuál de los siguientes servicios utilizó?**

Servicio A Servicio B Servicio C Servicio D

| ¿Qué tan satisfecho estás con...? | Nada satisfecho (1) | Poco satisfecho (2) | Neutral (3) | Muy Satisfecho (4) | Totalmente satisfecho (5) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. La facilidad de acceso, espacio físico y áreas señalizadas dentro de la entidad.<br>2. La utilización de equipos, formularios e insumos para la entrega del producto/servicio.<br>3. Los requisitos para obtener el producto/servicio. | | | | | |
| 4. El tiempo para obtener el producto/servicio. | | | | | |
| 5. La facilidad para obtener información y/o para acceder al producto o servicio de manera telefónica y/o virtual. | | | | | |

| RESPECTO A LA ATENCIÓN BRINDADA POR EL TRABAJADOR PÚBLICO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Qué tan satisfecho estás con...? | Nada satisfecho (1) | Poco satisfecho (2) | Neutral (3) | Muy Satisfecho (4) | Totalmente satisfecho (5) |
| 6. La capacidad de respuesta y amabilidad brindada por el servidor público que te atendió. | | | | | |

**En caso de que tu respuesta sea menor a 3 respecto a la atención brindada por el servidor público y para que nos ayudes a mejorar el servicio, por favor indícanos el nombre del servidor público que te atendió y el motivo de la calificación:**

**Nombre del trabajador:** _____
**Motivo de la calificación negativa:** _____
**Para informarte de las mejoras, por favor déjanos tus datos:**
**Nombres y apellidos:** _____ **Cédula de Identidad:** _____
**Teléfono de contacto:** _____
**Por favor déjanos tus comentarios y/o sugerencias que nos ayuden a mejorar nuestro servicio:**

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

### 4.10.3. FORMATO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO PRESTADO DE MANERA VIRTUAL

En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho, por favor califique su nivel de satisfacción:

1. ¿Qué tan satisfecho estás con la facilidad para encontrar este servicio en internet?




2. ¿Qué tan satisfecho estás con la facilidad de navegación dentro esta página web?




3. ¿Qué tan satisfecho estás con los pasos que realizaste para obtener este servicio?




4. ¿Qué tan satisfecho estás con la asistencia al usuario que presta este servicio?




5. ¿Qué tan satisfecho estás con que éste servicio se preste de manera virtual?




Por favor déjanos tus comentarios y/o sugerencias que nos ayuden a mejorar nuestro servicio en línea:

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

### 4.10.4. FORMATO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO INTERINSTITUCIONAL

Con la finalidad de mejorar nuestros servicios, te invitamos a realizar esta breve Encuesta de Satisfacción del Servicio. Tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas para mejorar los productos y servicios que le proporcionamos.

**Corporación Gruppo Salinas**

**Tema:** _____
**Fecha:** _____

*En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho, por favor califique su nivel de satisfacción:*

| ¿Qué tan satisfecho estás con...? | Nada satisfecho (1) | Poco satisfecho (2) | Neutral (3) | Muy Satisfecho (4) | Totalmente satisfecho (5) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. La aplicación de los contenidos expuestos en la asistencia técnica. |  |  |  |  |  |
| 2. La explicación e instrucciones expuestas durante la asistencia técnica.<br>3. La utilización de recursos y materiales para el desarrollo de la asistencia técnica.<br>4. El tiempo que fue empleado para el desarrollo de la asistencia técnica. | | | | | |
| 5. El dominio de los contenidos expuestos y la resolución de inquietudes por parte del asesor. | | | | | |

**Sugerencias y/o comentarios:**

_____

_____

_____

***¡Muchas gracias por su colaboración!***

### 4.10.5. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

| FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA | | |
|---|---|---|
| DATOS DEL SERVIDOR | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES DEL SERVIDOR (EVALUADO) | | |
| CÈDULA: | | |
| DENOMINACIÒN DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES DEL SERVIDOR (EVALUADOR) | | |
| PERIODO DE EVALUACION (de/mm/yaaa) | Desde: | Hasta: |

| EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:** | **Actividades :** | **8** | | | |
| **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES** | **INDICADOR** | **META DEL PERIODO EVALUADO (NÚMERO)** | **CUMPLIDOS** | **% DE CUMPLIMIENTO** | **NIVEL DE CUMPLIMIENTO** |
| Valorar las Solicitudes de Compra | Números de Solicitudes | 100 | 90 | 90% | 5 |
| Solicitar cotización de precio | Números de Cotización de precio | 100 | 85 | 85% | 4 |
| Tramitar las órdenes de pago | Números de pago | 100 | 50 | 50% | 3 |
| ¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ? | | APLICA EL + 4 % | | % DE AUMENTO | |
| | | | | **TOTALES DE ACTIVIDADES ESENCIALES:** | **54%** |

| **CONOCIMIENTO:** | **# Conocimientos** | **6** | **Nivel de Conocimiento** |
|---|---|---|---|
| Conocimiento en Marketing y ventas | | | SOBRESALIENTE |
| Conocimiento de Leyes, reglamentos y políticas gubernamentales | | | SOBRESALIENTE |
| Presupuesto y Contabilidad | | | BUENO |
| Manejo de gestión y Liderazgo | | | SOBRESALIENT E |
| Manejo de Tecnología | | | BUENO |
| Conocimientos Básicos de la Economía | | | SOBRESALIENT E |
| | | **TOTAL DE CONOCIMIENTO:** | **9%** |

| **COMPETENCIA TECNICAS DEL PUESTO:** | **# Competencia** | **3** | |
|---|---|---|---|
| **DESTREZAS** | **RELEVANCIA** | **COMPORTAMIENTO OBSERVABLE** | **NIVEL DE CONOCIMIENTO** |
| Generación de Ideas | ALTA | Desarrollo de Planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales. | SIEMPRE |
| Inspección de Productos | MEDIA | Realizar el control de calidad, legales. | ALGUNA VEZ |
| Orientación al Resultado | MEDIA | Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos. | FRECUENTEMENTE |
| | | **TOTAL COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO:** | **7%** |

| **COMPETENCIA UNIVERSALES:** | **# Competencia** | **6** | |
|---|---|---|---|
| **ESTE CAMPO DEBE SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:** | | | |
| **DESTREZAS** | **RELEVANCIA** | **COMPORTAMIENTO OBSERVABLE** | **NIVEL DE CONOCIMIENTO** |
| Relaciones Humanas | MEDIA | Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la empresa que le proveen información. Establece un ambiente cordial con las personas o clientes, desde el primer encuentro | FRECUENTEMENTE |
| Orientación de Servicio | MEDIA | Identifica las necesidades del usuario interno y externo | FRECUENTEMENTE |
| Aprendizaje Continuo | MEDIA | Mantiene su Formación técnica. Realiza un gran esfuerzo de adquirir nuevas habilidades y conocimiento | FRECUENTEMENTE |
| Actitud al Cambio | ALTA | Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propone mejoras para la organización | SIEMPRE |
| Orientación a los Resultados | MEDIA | Modifica los métodos de trabajo, para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar los niveles de desempeño. | FRECUENTEMENTE |
| Conocimiento del Entorno Organizacional | ALTA | Identificarlas razones que motivan determinados comportamiento en los grupos de trabajo | SIEMPRE |
| | | **TOTAL COMPETENCIAS UNIVERSALES:** | **10%** |

| TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO | | | Factor:16% |
|---|---|---|---|
| **DESCRIPCION** | **RELEVANCIA** | **COMPORTAMIENTO OBSERVABLE** | **FRECUENCIA DE APLICACIÓN** |
| TRABAJO EN EQUIPO | ALTA | Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. | SIEMPRE |
| INICIATIVA | ALTA | Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo | SIEMPRE |
| **LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU** | | | |
| LIDERAZGO | MEDIA | Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, | FRECUENTEMENTE |
| **TOTAL TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO :** | | | **20%** |
| **OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):** | | | |
| | | | |

| QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Nombre de la persona que realiza la queja** | **DESCRIPCIÓN** | **No. DE FORMULARIO** | **APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** | **% DE REDUCCIÓN** |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | **TOTAL:** | **0** |

| RESULTADO DE LA EVALUACIÓN | |
|---|---|
| **FACTORES DE EVALUACIÓN** | **CALIFICACIÓN ALCANZADA** |
| Indicadores de Gestión del puesto | 43,20% |
| Conocimientos | 7,80% |
| Competencias técnicas del puesto | 5,60% |
| Competencias Universales | 8,67% |
| Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo | 16,00% |
| Evaluación del ciudadano ( - ) | 0,00% |
| **TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 90%** | |
| **BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO** | |
| **TRABAJADOR(A) EVALUADOR (A)** | |
| Fecha (de/mm/yaaa): | 0/0/2023 |
| **CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del** | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| FIRMA | |
| Elaborado por el Grupo Técnico | |
| **ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR** | |

**Fuente**: Tomado del formato del Ministerio del Trabajo.

### 4.10.6. FORMATO INSTRUCTIVO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Instructivo Formulario Evaluación del Desempeño.**

1. **Datos informativos.**




- **DATOS DEL SERVIDOR:**
- **APELLIDOS Y NOMBRES**: Colocar los nombres completos del trabajador
- **CÉDULA:** La cedula de ciudadanía o pasaporte vigente y actualizado.
- **DENOMINACIÓN DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA**: Colocar el nombre del puesto que ocupa el trabajador
- **APELLIDOS Y NOMBRES (EVALUADOR)**: Colocar los nombres completos del trabajador del evaluador.
- **PERIODO DE EVALUACIÓN:** Aquí se detalla el día, mes y años de la evaluación de desempeño.

2. **Registro de indicadores de gestión del ´puesto**

Para el instructivo se ha generado ocho actividades con la finalidad de brindar la explicación, de acuerdo al siguiente detalle:





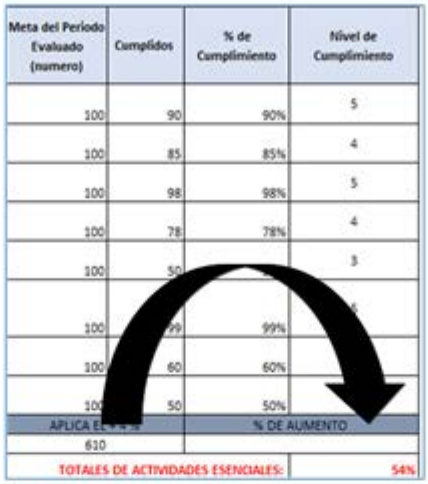

EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

| INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO: | Actividades : 8 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCION DE ACTIVIDADES | INDICADOR | Meta del Período Evaluado (numero) | Cumplidos | % de Cumplimiento | Nivel de Cumplimiento |
| Valorar las Solicitudes de Compra | Números de Solicitudes | 100 | 90 | 90% | 5 |
| Solicitar cotización de precio | Números de Cotización de precio | 100 | 85 | 85% | 4 |
| Efectuar pagos de compra | Tramites de pago anendidos | 100 | 98 | 98% | 5 |
| Mantener actualizados los registros de proveedores | Número de registro y anexos | 100 | 78 | 78% | 4 |
| Elaborar cuadro de ofertas | Números de cuadro de oferta | 100 | 50 | 50% | 3 |
| Atiende a Clientes, Usuarios que requieran hablar con el propietario | Usuarios Programados | 100 | 99 | 99% | 5 |
| Elaborar Ordenes de Compra | Números de ordenes de compra | 100 | 60 | 60% | 3 |
| Tramitar las ordenes de pago | Números de pago | 100 | 50 | 50% | 3 |
| ¿ A mas del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelanto y cumplió objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ? | | APLICA EL + 4 % 610 | | % DE AUMENTO | |
| | | | TOTALES DE ACTIVIDADES ESENCIALES: | | 54% |

Para lo cual vamos a registrar la información detallada de las actividades de los trabajadores de la Corporación. Es importante mencionar que el diseño de los indicadores debe ir de acuerdo al detalle de las actividades, el mismo no debe ir en verbo infinitivo (ar, er, ir.)

**Instructivo Formulario Evaluación del Desempeño.**

**3. Método de valoración.**



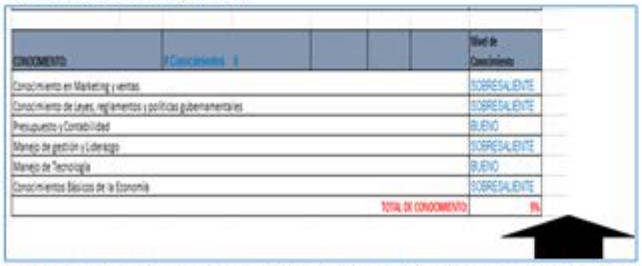
| Meta del Periodo Evaluado (numero) | Cumplidos | % de Cumplimiento | Nivel de Cumplimiento |
|---|---|---|---|
| 100 | 90 | 90% | 5 |
| 100 | 85 | 85% | 4 |
| 100 | 98 | 98% | 5 |
| 100 | 78 | 78% | 4 |
| 100 | 30 | | 3 |
| 100 | 99 | 99% | |
| 100 | 60 | 60% | |
| 100 | 50 | 50% | |
| APLICA E | | % DE AUMENTO | |
| 610 | | | |
| TOTALES DE ACTIVIDADES ESENCIALES: | | | 54% |

- En la columna de **META DEL PERIODO**, se parte desde una puntuación de 100, como se sigue valorando se asigna una puntuación al cumplimiento por parte de los trabajadores o trabajador.
- En la columna **CUMPLIDOS,** se asigna el número de productos ejecutados ya se en número o porcentaje.
- En la columna **% DE CUMPLIMIENTO**, se va a desglosar el porcentaje, referente al cumplimiento de cada actividad de los trabajadores.
- Finalmente se determina el nivel de cumplimiento comando a consideración la siguiente tabla.

| | |
|---|---|
| SOBRESALIENTE | 5 |
| MUY BUENO | 4 |
| BUENO | 3 |
| REGULAR | 2 |
| IRREGULAR | 1 |

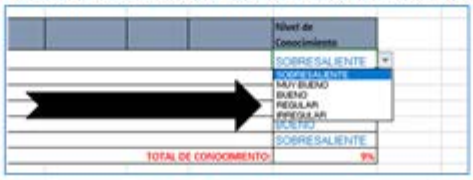
**4. Valoración del conocimiento de los trabajadores**

En este ítem se va a determinar los conocimientos requeridos en cada uno de los descriptivo de puesto de los trabajadores, para lo cual se detalla un ejemplo:



| CONOCIMIENTO | Nivel de Conocimiento |
|---|---|
| Conocimiento en Marketing y ventas | SOBRESALIENTE |
| Conocimiento de Leyes, reglamentos y políticas gubernamentales | SOBRESALIENTE |
| Presupuesto y Contabilidad | BUENO |
| Manejo de gestión y Liderazgo | SOBRESALIENTE |
| Manejo de Tecnología | BUENO |
| Conocimientos Básicos de la Economía | SOBRESALIENTE |
| TOTAL DE CONOCIMIENTO: | 9% |

En el que por cada una de los conocimientos debemos escoger el nivel del mismo de entre las siguientes opciones:

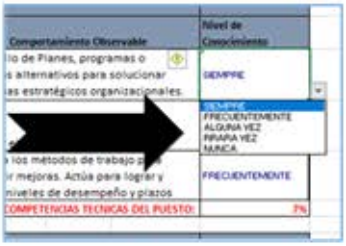


**Instructivo Formulario Evaluación del Desempeño.**

5. **Registro de competencias del puesto**
En las competencias se deben determinar de acuerdo a cada descriptivo del puesto, para el ejemplo se determinaron 3 competencias para el puesto, las mismas se debe determinar su relevancia. ALTA, MEDIA Y BAJA. Con ello se define el comportamiento observable de la competencia del puesto de los trabajadores de la corporación, como se evidencia en el siguiente detalle:



Finalmente, se determina el nivel de conocimiento de las competencias seleccionadas.




6. **Desarrollo de competencias.**

- Para este punto se consideró máximo 3 competencias universales



- Donde se enmarca la destreza de cada una de las competencias de los trabajadores
- Además, se considera la relevancia. ALTA MEDIA Y BAJA, según la competencia que se enmarque.
- Finalmente se da una valoración al nivel de conocimiento según los siguientes criterios.

| | |
|---|---|
| SIEMPRE | 5 |
| FRECUENTEMENTE | 4 |
| ALGUNA VEZ | 3 |
| RRARA VEZ | 2 |
| NUNCA | 1 |

7. **Resultados de la evaluación del desempeño:** Se enmarca todos los parámetros de la evaluación propuesta y se considera los porcentajes de cada calificación de la evaluación del desempeño.




Este proceso finaliza con las firmas de los responsables de la valoración



Este informe consolidado, deberá ser validado por la UTH de la Corporación Gruppo Salinas, aprobado y autorizado por la Autoridad de la Corporación Gruppo Salinas.

# CAPÍTULO 5

## CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL




La capacitación, formación y desarrollo del personal son elementos fundamentales para el crecimiento y la eficacia de cualquier organización. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, contar con un equipo bien preparado y en constante evolución es crucial para alcanzar los objetivos estratégicos y mantenerse a la vanguardia en el mercado.

Este procedimiento tiene como objetivo establecer un marco integral para la gestión de la capacitación, formación y desarrollo del personal dentro de la organización. Desde la identificación de necesidades de capacitación hasta la evaluación de los resultados obtenidos, este proceso busca garantizar que los empleados cuenten con las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva y contribuir al éxito general de la empresa.

La implementación de este procedimiento implica una planificación cuidadosa, que incluye la identificación de las necesidades de formación tanto a nivel individual como organizacional, el diseño de programas de capacitación adaptados a estas necesidades, la ejecución de actividades de formación efectivas y la evaluación continua de los resultados para realizar mejoras continuas.

Además, este proceso reconoce la importancia del desarrollo profesional y personal de los empleados, no solo en términos de adquisición de habilidades técnicas, sino también en el fomento de competencias blandas, el crecimiento profesional y la promoción del bienestar laboral.

# CONCEPTO DE CAPACITACIÓN Y LOS PASOS PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN




Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones.

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia.

Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. (Alicia, 2014)

## PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

### 1. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN




La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una

persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es.

Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo. La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio.

Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. (Chiavenato I. , 2019)

## 2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

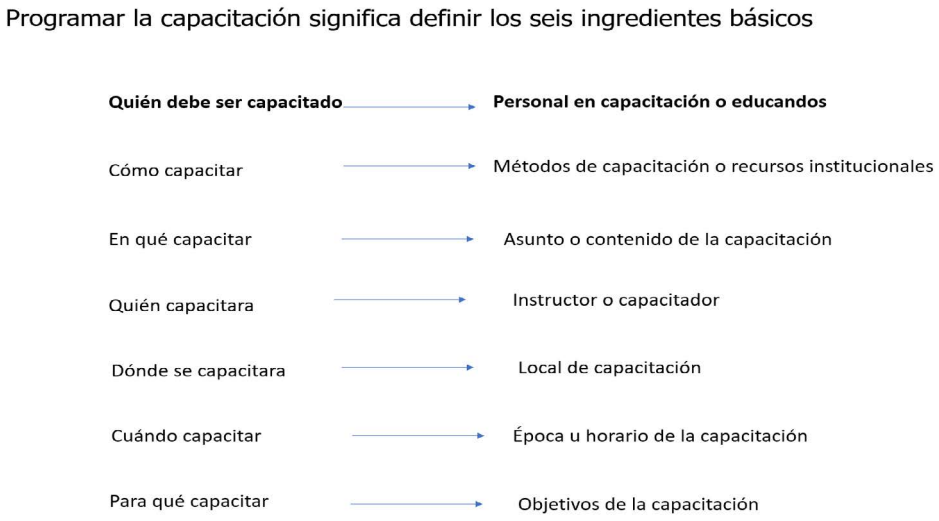



El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, afín de alcanzar los objetivos de la capacitación.

El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. (Chiavenato I. , 2019)

*Gráfico 19*

*Ingredientes básicos del proceso de capacitación*




**Nota:** Adaptado del libro de Idalberto Chiavenato.

## 3. IMPLANTACIÓN




Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

Ejecución del programa de capacitación La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

## 4. EVALUACIÓN




Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos.

Como la capacitación representa un costo de inversión los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo— se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado. Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. **Costo**: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.

2. **Calidad**: qué tan bien cumplió las expectativas.

3. **Servicio**: satisfizo las necesidades de los participantes o no.

4. **Rapidez**: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.

5. **Resultados**: qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

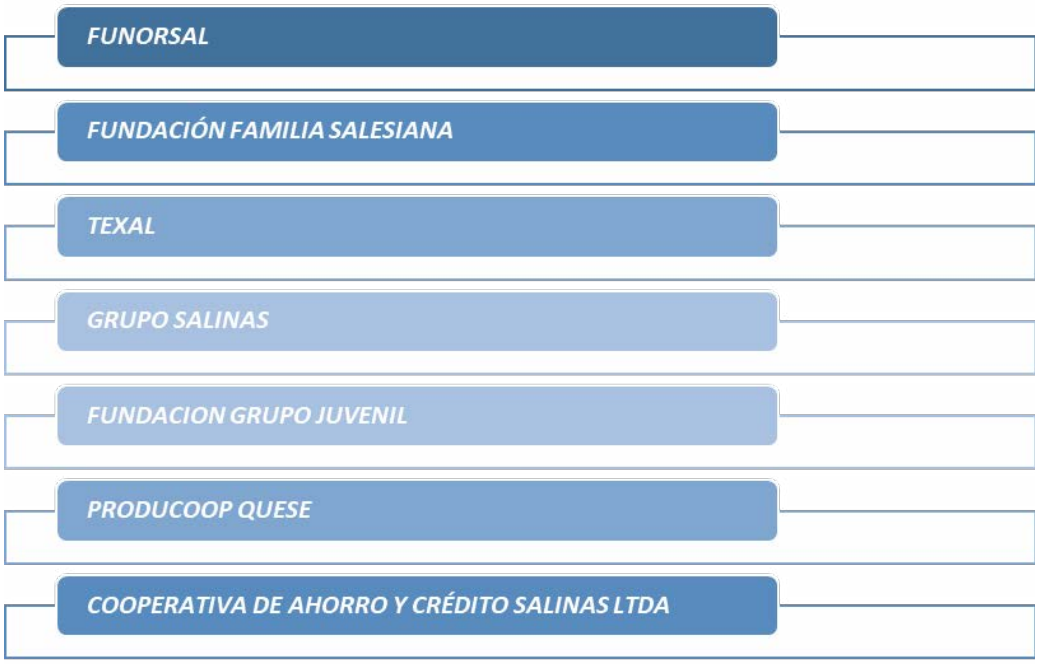
# PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

## 5.1. INFORMACIÓN BÁSICA

| | |
|---|---|
| ***Objetivo:*** | *Establecer criterios de capacitación, especialización y actualización de conocimientos, con base a la Detección de Necesidades de Capacitación de la corporación, que permitan la efectividad de ejecución de las actividades, mejorando las competencias laborales de y el desarrollo profesional de los/las trabajadores de la Corporación Gruppo Salinas.* |

| | |
|---|---|
| ***Alcance:*** | *El presente procedimiento establece la forma de planificar, ejecutar y evaluar el plan de capacitación cada año, así como también detalla los instrumentos técnicos de apoyo para la implementación del procedimiento, y finaliza con los informes técnicos de la Unidad de Talento Humano de la Corporación Gruppo Salinas.* |
| ***Responsable:*** | *El presente procedimiento tiene como responsable al área de Talento Humano de la Corporación Gruppo Salinas, conjuntamente con el Ing. Hugo Tuolombo presidente de la Corporación conjuntamente y todas las instituciones de la corporación que son las siguientes:* |

*Gráfico 20*




*Instituciones que forman parte de la Corporación Gruppo Salinas*

***Fuente:*** *Elaboración de los autores*

## 5.2. MARCO LEGAL

### 5.2.1. CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario. (…)"

**Art. 327**.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva.

### 5.2.2. CÓDIGO DE TRABAJO

**Art. 1.- Ámbito de este Código. -** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. -** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

### 5.2.3. REGLAMENTO INTERNO DE LA CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS

**Art. 7.- Obligaciones y Derechos de los trabajadores**: Son obligaciones y derechos de los trabajadores, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;

Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones paracargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;

Asistir a los cursos de educación y capacitación previstos en los planes de capacitación de la organización;

**Art. 22.- Atribuciones:** Además de las establecidas en la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la Corporación Gruppo Salinas, son a Reglamento a la Ley;

## 5.3. ABREVIATURAS

**CGS**: Corporación Gruppo Salinas
**CT:** Código de Trabajo.
**UATHGS:** Unidad de Talento Humano Gruppo Salinas.
**DNC:** Detección de Necesidades de Capacitación.
**PAC:** Plan Anual de Capacitación.
**DNC:** Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.

## 5.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

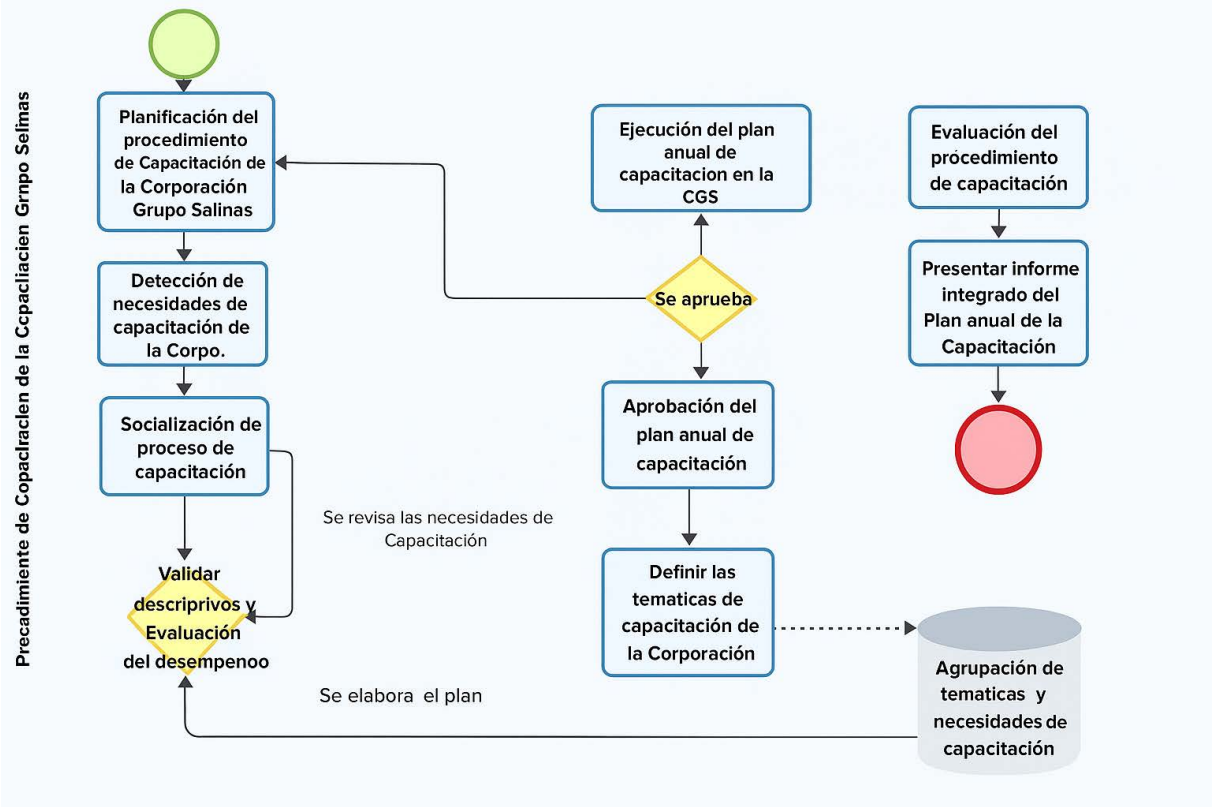
| No | Actividades | Descripción | Responsable | Tiempo (días) |
|---|---|---|---|---|
| **1** | Planificación del procedimiento de Capacitación de la Corporación Gruppo Salinas | Presentación de la Planificación ante los socios mediante una reunión de socialización, su uso y el enfoque hacia la administración de personal | Responsable del Departamento de Talento Humano | 15 días |
| **2** | Detección de necesidades de capacitación de la Corporación. | Determinar las necesidades de capacitación en base a las necesidades identificadas con el uso de herramientas y el distributivo con los datos requeridos por el departamento de Talento Humano. | Responsable del Departamento de Talento Humano | 3 días |
| **3** | Instrumentos a utilizar por área o departamento por parte del Departamento de Talento Humano de la Corporación. | En el área de talento humano de la Corporación Gruppo Salinas, existen varios instrumentos y herramientas que se pueden utilizar durante un proceso de capacitación para evaluar, medir y mejorar el desarrollo del personal. Estos instrumentos son esenciales para identificar las necesidades de capacitación y diseñar programas efectivos. | Responsable del Departamento de Talento Humano | 3 días |
| **4** | Socialización de proceso de capacitación dentro de la Corporación Gruppo Salinas | La socialización de un proceso de capacitación dentro de la Corporación Gruppo Salinas y del área de Talento Humano, es esencial para asegurar que los empleados estén informados, comprometidos y preparados para participar en la capacitación de manera efectiva | Responsable del Departamento de Talento Humano | 3 días |
| **5** | Validar los descriptivos de puestos conjuntamente con la evaluación del desempeño de la Corporación Gruppo Salinas | La validación de los descriptivos de puestos conjuntamente con la evaluación del desempeño se refiere a un proceso en el que se revisan y actualizan las descripciones de trabajo de los empleados de una organización al mismo tiempo que se evalúa su desempeño laboral. Este proceso tiene como objetivo garantizar que las descripciones de trabajo sean precisas, relevantes y estén alineadas con las responsabilidades y expectativas reales de cada puesto. | Responsable del Departamento de Talento Humano | 3 días |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **6** | Definir las temáticas de capacitación de la Corporación Gruppo Salinas | Definir las temáticas a capacitar dentro del procedimiento de capacitación de la Corporación Gruppo Salinas, implica identificar y establecer los temas o áreas de conocimiento específicas que serán abordadas en el Plan de capacitación. Este paso es crucial para diseñar y estructurar de manera efectiva el proceso de capacitación | Responsable del Departamento de Talento Humano | 3 días |
| **7** | Elaborar Plan Anual de Capacitación | Agrupar temas de capacitación priorizados y aprobados de acuerdo a similitud, afinidad o semejanza. Estructurar lista de cursos potenciales para atender las necesidades de capacitación priorizadas y aprobadas. Formular especificaciones preliminares de los cursos externos, respecto a contenidos temáticos, duración y carga<br><br>horaria, aspectos metodológicos y perfil de instructores, con la participación de los titulares de las unidades administrativas.<br><br>Obtener cotizaciones y definir los costos referenciales de los cursos potenciales externos | Responsable del Departamento de Talento Humano | 3 días |
| **8** | Aprobación plan anual de capacitación | Analizar estructura programática de eventos y validar que el proyecto del plan institucional anual de capacitación, para que se ajuste a las políticas y directrices emanadas de las Autoridades Máximas de la corporación grupo Salinas | Responsable del Departamento de Talento Humano | 3 días |
| **9** | Ejecución del plananual de capacitaciónen la CGS | Revisar la matriz de estructura programática de eventos de capacitación y la matriz de asignación de participantes expuesta por el Analista de Talento Humano. | Responsable del Departamento de Talento Humano | 3 días |
| **10** | Evaluación del procedimiento decapacitación dentro de la Corporación Gruppo Salinas | Identificar el tipo de capacitaciónse va a realizar. | Responsable del Departamento de Talento Humano | 3 días |
| 11 | Informe de los resultados del Plan de anual de Capacitación | Revisar y suscribir el informetécnico. Sumillar las resoluciones administrativas, acciones depersonal y convenios de devengación. Presentar informe ydocumentos para aprobación. | Responsable del Departamento de Talento Humano | 3 días |

## 5.5. DIAGRAMA DE FLUJO.

*Gráfico 21*

*Flujograma del Procedimiento del subsistema de Capacitación, formación y desarrollo de personal*




## 5.6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

*Tabla 28*

*Indicadores del procedimiento del subsistema de Planificación del Talento Humano*

| No | Indicador | Forma de Cálculo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Detección de necesidades de capacitación | Número de dirección que emitente DNC/número de total de direcciones de la CGS | Número | Anual |
| 2 | Cumplimiento del plan anual de capacitación | Plan anual de capacitacionesaprobado / Plan anual de capacitación ejecutado * 100 | Porcentaje | Trimestral |
| 3 | Talento Humano | Personal participante planificado/personal participe de las capacitaciones*100 | Porcentaje | Trimestral |
| 4 | Documentos | Informes planificados/ informes entregados a las direcciones *100 | Porcentaje | Trimestral |

## 5.7. RESPONSABILIDADES DEL PROCEDIMIENTO.

*Tabla 29*

*Responsabilidad del seguimiento del procedimiento del subsistema de Capacitación, formación y desarrollo de personal*

| No | Responsable del Seguimiento | Responsable de ejecución | Responsable de archivado |
|---|---|---|---|
| 1 | Corporación GruppoSalinas | Unidad Administrativa de Talento Humano<br>Gruppo Salinas | Secretaria General |

## 5.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

**Ambiente laboral:** El Ambiente laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

**Capacitación:** Es el aprendizaje de nuevas habilidades en el lugar de trabajo que lleva a cabo la empresa, es un entrenamiento en tareas específicas con la producción dónde recibenuna formación específica donde los propietarios financian su consecución.

**Desarrollo Profesional Continuo:** Fomento de oportunidades de aprendizaje continuo paralos empleados incluso después de completar la capacitación inicial.

**Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC):** Es un proceso sistemático que implica la identificación y evaluación de las brechas existentes entre las habilidades y conocimientos actuales de los empleados y las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con losobjetivos organizacionales.

**Diseño del programa de entrenamiento**: Es parte del proceso y se nutre con información proporcionada del inventario de necesidades, y consiste en la formulación estructurada de los métodos que se emplearán para la formación del personal en las necesidades de capacitación que requiera.

**E-learning:** Forma de capacitación que utiliza tecnologías de Internet para ofrecer contenidoeducativo a los participantes.

**Evaluación del desempeño:** Es una herramienta fuente de información valiosa sobre las habilidades de los empleados, pues ayuda a identificar factores clave a desarrollar. Sirve para identificar las necesidades de capacitación en el que se puede apreciar que los empleados representan un rendimiento que está debajo de lo que el cargo exige y que parte de la empresa necesita reforzarse a través del entrenamiento.

**Evaluación del Programa:** Análisis y evaluación del programa de capacitación en su conjunto para identificar áreas de mejora.

**Facilitador o Instructor:** Persona encargada de conducir la capacitación, proporcionar información y facilitar el aprendizaje de los participantes.

**Metodología de Enseñanza:** Enfoque o técnica utilizada para impartir información a los participantes durante la capacitación (por ejemplo, conferencias, estudios de caso, juegos derol).

**Necesidades de Capacitación:** Identificación de las brechas entre las habilidades actuales de los empleados y las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente sus roles.

**Objetivos de Aprendizaje:** Declaraciones claras y medibles que describen lo que los participantes deben saber o ser capaces de hacer al finalizar la capacitación.

**Planes de Desarrollo Individual (PDI):** Documentos que delinean los objetivos de desarrollo y las acciones específicas que los empleados deben tomar para mejorar sus habilidades.

**Procedimiento:** Es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades que deberán agruparse en etapas, y que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicandoquién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace, a través de la narrativa de las etapas que constituyen las diferentes fases del procedimiento.

**Programas de capacitación:** Es un programa de formación profesional y apoyo a la creación o mantenimiento del empleo que tiene por finalidad la capacitación de trabajadores en actividad, y busca favorecer la competitividad de las empresas y el mantenimiento de lospuestos de trabajo.

**Recursos de Aprendizaje:** Materiales o herramientas utilizadas para apoyar la capacitación, como manuales, presentaciones, videos o plataformas en línea.

**Retroalimentación:** Comentarios proporcionados a los participantes sobre su desempeño.

**Transferencia de Conocimientos:** Aplicación exitosa de las habilidades y conocimientos adquiridos durante la capacitación en el entorno laboral.

## 5.9. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

*Tabla 30*

*Control e historial de cambios del subsistema de Capacitación, formación y desarrollo de personal*

| Versión | Descripción del cambio | Fecha de Actualización |
|---|---|---|
| **1.0** | Emisión | 05/09/2023 |

## 5.10. FORMATOS

### 5.10.1. FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO
CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Dependencia: _____
Fecha: _____

| NO. | TEMA DE CAPACITACIÓN | MODALIDAD | OBJETIVO DE APRENDIZAJE | NOMBRES Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR | ÁREA /DEPARTAMENTO A QUIEN VA DIRIGIDALA CAPACITACION | MES | HORAS DE DURACIÓN DEL CAPACITACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |

Jefe del área

Unidad de Talento Humano

### 5.10.2. FORMATO PLAN DE CAPACITACIÓN (CENTRALIZACIÓN DE LAS TEMÁTICAS DE CAPACITACIÓN)

DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO
CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS
CENTRALIZACIÓN DE LAS TEMÁTICAS DE CAPACITACIÓN

Dependencia: _____
Fecha: _____

| No | ESPECIFICACIONES DE LA CAPACITACIÓN | | | CANTIDAD TOTAL, DE HORAS EFECTIVASDE CAPACITACIÓN | NOMBRE DE LAS DEPENDENCIAS CONVOCADAS | LUGAR(ES) DE REALIZACIÓN | FECHA(S) DEL – AL HORARIO (S) DE – AI | FINANCIADO POR Y MONTO APROXIMADO | FACILITADORDE LA CAPACITACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | NOMBRE TIPO DE CAPACITACIÓN | OBJETIVO DE APRENDIZAJE | PERSONAL PARTICIPANTE | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

### 5.10.3. FORMATO PROGRAMA DE CONTENIDOS

DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO
CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS
PROGRAMA DE CONTENIDOS

Dependencia: _____
Facilitador Responsable de la Capacitación: _____
Nombre de la capacitación: _____

TIPO: Conferencia Seminario Taller Seminario-taller Diplomado

MODALIDAD: Presencial Semi-presencial A distancia Virtual

DIRIGIDO A: _____
HORAS TEORÍA: _____ HORAS PRÁCTICA: _____ DURACIÓN TOTAL EN HORAS: _____
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES: _____
_____
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN: _____
_____

COMPETENCIAS A DESARROLLAR (Destrezas, conocimientos y actitudes): _____
_____

### 5.10.4. FORMATO CONTENIDOS DEL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO
CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS
PROGRAMA DE CONTENIDOS
CONENIDOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

| MÓDULO / UNIDAD / SESIÓN | TEMA | SUB-TEMA | TIEMPOS POR TEMA | | METODOLOGIA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE | RECURSOS MATERIALES Y EQUIPO | NOTA CUANTITATIVA | COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | T | P | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | TOTAL | | |

### 5.10.5. FORMATO REGISTRO DE ASISTENCIA DE LOS PARTICIPANTES

**DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO**
**CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS**
**LISTADO DE ASISTENCIA DE LOS PARTICIPANTES**

**Tema de la capacitación:** _____
**Lugar y fecha:** _____

| N° | Nombres y Apellidos | N° de cédula | Sexo | | Etnia | Profesión | N° de celular | Unidad en la que labora | Correo electrónico | Firma |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | M | F | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

### 5.10.6. FORMATO FICHA DE INSCRIPCIÓN PARA PARTICIPAR EN LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN

**FICHA DE INSCRIPCIÓN PARA PARTICIPAR EN EVENTOS DE CAPACITACIÓN**

**INSTRUCCIONES:** Llene esta forma con letra legible, algunos de los datos serán utilizados para expedir documentos de certificación o constancia de participación y los fines de la información son de carácter estadístico.

Nombre completo como aparece escrito en su DPI: _____
# DPI: _____

Sexo: M ☐ F ☐ Edad: _____años Estado Civil: _____

Nivel educativo: Primario ☐ Básico ☐ Técnico ☐ Universitario ☐ Profesión: _____

Dirección de Domicilio: _____

Tel./Cel.: _____ Correo Electrónico (anótalo claramente): _____

Unidad Ejecutora/Área en donde trabaja: _____

Funciones que desempeña: _____

**DATOS:**

**COMPROMISO**

**Yo**, como trabajador de la Corporación Gruppo Salinas, que me he identificado arriba con mis generales, **me comprometo a cumplir con:**

- Con la asistencia a la capacitación
- Poner en práctica lo aprendido.
- Replicar el tema con el personal en donde me encuentro asignado(a)
- Con el convenio de devengación que se me asignado.

**Lugar y fecha:** _____

**NOTA:** Si la capacitación requiere proceso de selección de participantes, esta ficha tiene carácter de obligatorio

### 5.10.7. FORMATO PARA LA CANCELACIÓN O MODIFICACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DE LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN

**CORPORACIÓN GRUPO SALINAS**
**DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO**
**CANCELACIÓN O MODIFICACIÓN DE PROGRAMACIÓN DE LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN**

FECHA: _____
TEMÁTICA DE LA CAPACITACIÓN: _____
LUGAR DEL EVENTO: _____
FECHA DEL EVENTO: _____
TIPO DE CAPACITACIÓN: _____
MOTIVO DE LA CANCELACIÓN: _____
_____
EN EL CASO DE QUE EL EVENTO DE CAPACITACIÓN SE PUEDA TRASLADAR DE FECHA, SEÑALE LA MISMA: _____

TRABAJADOR
PUESTO QUE OCUPA

### 5.10.8. FORMATO DE LA EVALUACIÓN DEL EVENTO DE LA CAPACITACIÓN

**CORPORACIÓN GRUPO SALINAS**
**DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO**
**EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN**

**LUGAR Y FECHA:** _____
**TEMA DE LA CAPACITACIÓN:** _____
**NOMBRE DEL FACILITADOR:** _____

*Con el propósito de incrementar la calidad de los servicios que ofrece el Departamento de Capacitación, solicitamos su valiosa participación evaluando los siguientes aspectos.*

1 = Ineficiente 2 = Poco Eficiente 3 = Eficiente 4 = Altamente Eficiente

Marque con una "X" en una sola casilla, la que a su criterio corresponda.

**EVALUACION DEL FACILITADOR**

| | ASPECTOS A EVALUAR | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Mostró dominio en el tema | | | | |
| 2 | Tiene capacidad de aclarar dudas de los participantes | | | | |
| 3 | Utiliza metodología participativa y amena para los participantes | | | | |
| 4 | Expone con orden y claridad los temas | | | | |
| 5 | Dio a conocer los objetivos de la capacitación | | | | |
| 6 | Da oportunidad de participación. | | | | |
| 7 | Los materiales de apoyo empleados fueron suficientes y de calidad | | | | |
| 8 | Es puntual para iniciar y finalizar las sesiones | | | | |
| 9 | Propondría usted recibir otra capacitación con el mismo facilitador | SI | | NO | |

**EVALUACION DEL EVENTO**

| | ASPECTOS A EVALUAR | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Se alcanzaron los objetivos de la capacitación | | | | |
| 2 | El desarrollo de la capacitación cumplió sus expectativas | | | | |
| 3 | La capacitación que se le impartió, tuvo una parte teórica y práctica | | | | |
| 4 | El conocimiento adquirido es aplicable a las funciones que desempeña | | | | |
| 5 | El conocimiento adquirido es aplicable a su desarrollo personal | | | | |
| 6 | Esta capacitación le permitió adquirir nuevas competencias | | | | |
| 7 | Mejorará las competencias de su trabajo después de la capacitación | | | | |
| 8 | La capacitación recibida le dio herramientas para mejorar sus actitudes en su desempeño laboral | | | | |

**EVALUACION DE LA ORGANIZACION Y LOGISTICA**

| | ASPECTOS A EVALUAR | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | La(s) persona(s) encargada del evento de capacitación presentó disposición de servicio | | | | |
| 2 | Considera que el coordinador del evento brindó apoyo tanto al facilitador como a los participantes | | | | |
| 3 | Cómo calificaría la actitud de las personas responsables de coordinar el evento | | | | |
| | **TOTAL** | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total general de puntos alcanzados** | **Ineficiente** 20 - 40 | | **Poco eficiente** 41 - 60 | **Eficiente** 61- 80 | | **Altamente eficiente** 81 - 100 | |

### 5.10.9. FORMATO RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN Y SUS PARTICIPANTES

**RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN Y SUS PARTICIPANTES**

**RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN:** _____

**LUGAR Y DIRECCIÓN DE REALIZACIÓN:** _____

**TEMA DE LA CAPACITACIÓN:** _____

**TIPO DE CAPACITACIÓN:** _____

**MODALIDAD:** _____

**FECHA DE REALIZACIÓN: Del** _____ **al** _____ **HORARIO: De** _____ **a** _____

**CANTIDAD DE PARTICIPANTES: (Hombres)** _____ **(Mujeres)** _____

**HORAS EFECTIVAS DE CAPACITACIÓN:** _____

**HORAS/HOMBRE DE CAPACITACIÓN:** _____

**DEPENDENCIA RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN:** _____

**NOMBRE DEL (OS) FACILITADOR(ES):** _____

**FECHA DE ENTREGA DE LOS RESULTADOS:** _____

**FIRMA DEL RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN**

## 5.10.10. FORMATO DEL INFORME INTEGRADO DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Colocar el nombre de la institución | VERSIÓN: | 2.0 |
| | | PÁGINA: | 143 de (X) |
| | INFORME GENERAL | | |

| DATOS GENERALES | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Fecha de Informe | | No. de Informe | | |
| Funcionario Responsable de Informe | Nombre | Contacto | | Cargo |
| | | Extensión Telefónica | Correo Electrónico | |
| | | | | |
| Informe dirigido a: | Nombre | Contacto | | Cargo |
| | | Extensión Telefónica | Correo Electrónico | |
| | | | | |
| ASUNTO: Informe del proceso de selección | | | | |

1. **Antecedentes** (Describir los antecedentes del proceso de capacitación, formación y desarrollo de personal)
2. **Base Legal** (Incluir todas las leyes referentes al proceso de reclutamiento y selección, considerando la jerarquía: Constitución de la República, Leyes, Reglamentos y normativa interna de la institución)
3. **Análisis técnico** (Describir cada uno de los pasos realizados en el proceso de capacitación, formación y desarrollo de personal)
4. **Conclusiones**
5. **Recomendaciones**

| Datos | Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|---|---|---|---|
| Firma | | | |
| Nombre | | | |
| Cargo | | | |

# BIBLIOGRAFÍA

AEC, Q. (03 de 06 de 2024). *Q AEC*. Obtenido de https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno

Alicia, A. (2014). *PERFI L DEL PUESTO POR COMPETENCI AS.*

Alles, M. A. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. En M. A. Alles, *Dirección estratégic de recursos humanos: gestión por competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

Arteaga, S. A. (2016). *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas.* Boletín informativo CEI 3.1.

Bernárdez, M. (2009). *Desempeño Humano.* Bloomington.

Chiavenato. (2012). *Gestión del talento humano.* Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano.* McGRAW-HILL.

Conosa, A. (03 de 06 de 2024). *Ana Conesa, Humanizando tu Emnpresa.* Obtenido de https://www.anaconesa.com/actualidad-laboral/definicion-de-puesto-de-trabajo/

Cuesta, S. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos.* Cuba: Félix Varela y Academia.

Derecho, P. p. (05 de 06 de 2024). *Pasión por el Derecho*. Obtenido de https://lpderecho.pe/que-es-remuneracion-basica-informe-0111-2021-mtpe-2-14-1/

Galleaine G., R. C. (2023). *Coaching para competencias laborales gestión en talento humano métodos y estrategias.* Argentina: Ediciones Olejnik. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/252195?page=20

Guarderas B., C. (15 de 03 de 2022). *Meythaker Zambrano & Abogados*. Obtenido de https://www.meythalerzambranoabogados.com/post/prescripci%C3%B3n-del-visto-bueno-por-falta-de-probidad-o-conducta-inmoral-del-trabajador

Livia, J. a. (2014). *Construcción de pruebas psicométricas: Aplicaciones a las ciencias sociales y de la salud.* Perú: Universidad Nacional Federico Villarreal.

Moreno García, V. (2012). Gestión de Recursos Humanos. IC.

Oltra, V., Curós, P., Díaz, C., Rodríguez, J., & Teba, R. (2005). *Desarrollo del factor humano.* Barcelona España: UOC.

Pérez, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral.* UPIICSA.

Poder Judicial, R. d. (03 de 06 de 2024). *Diccionario usual del Poder Judicial.* Obtenido de https://diccionariousual.poder-judicial.go.cr/index.php/diccionario/familia-de-puestos

Ramírez , M., & Tejada Betancourt , L. (2019). Análisis, diseño y evaluación de puestos. Universidad Abierta para Adultos (APA).

Ramírez , M., & Tejada Betancourt , L. (2019). Análisis, diseño y evaluación de puestos. Universidad Abierta para Adultos (APA).

Santos, D. (22 de 03 de 2023). *Hubspot.* Obtenido de Recolección de datos: métodos, técnicas e instrumentos: https://blog.hubspot.es/marketing/recoleccion-de-datos

Spencer & Spencer. (1993). DICCIONARIO DIDÁCTICO SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.

Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano:. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/uiix/69929

Zambrano Palomares, S. R. (2014). *Aplicación Web para la gestión de hojas de vida de los docentes de la Facultad de Ingeniería.*

Editorial Universidad Estatal de Bolívar




ISBN: 978-9978-364-82-6