

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“Trabajo Dirigido”

Titulo *Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano*
Caso: General Industrial & Trading “G.I.T. S.A.”

Tutor académico : LIC. FELLMAN MENDEZ
Tutor institucional: DRA. RUTH VERA GARCIA

Universitaria : ZUÑAGUA MAMANI BLANCA
CI 1878538 TJ.

FECHA : AGOSTO 2009

LA PAZ – BOLIVIA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	3
1. ANTECEDENTES	3
1.1 GENERALIDADES	3
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	3
2.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y ACADÉMICA	4
2.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	4
3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	5
3.1 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA	5
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
4. OBJETIVOS	6
4.1 OBJETIVO GENERAL	6
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
5. DELIMITACIÓN	6
5.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL	6
5.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	7
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	7
6.1 METODOLOGÍA.....	7
6.2 TIPO DE ESTUDIO	7
6.3 MEDIOS Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	8
6.3.1 Fuentes Primarias.....	8
6.3.2 Fuentes Secundarias	8
7. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	8
7.1 DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS	8
7.2 UNIVERSO Y MUESTRA	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
1. GENERALIDADES	9
2. ADMINISTRACIÓN	10
2.1 DEFINICIÓN.....	10
3. GESTIÓN	11
3.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN	11
4. RECURSOS HUMANOS O GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	12
4.1 GENERALIDADES	12
4.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH)	12
4.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	13
4.4 PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	14
4.5 ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	16
4.5 ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	16
4.6 ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	16
4.7 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES HUMANAS	17
5. SISTEMAS	19
5.1 CONCEPTO.....	19
5.2 EL SISTEMA EN LA ORGANIZACIÓN	20
5.3 ENFOQUE SISTÉMICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
6. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
6.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
6.2 POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	22
7. SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	23
7.1 SUBSISTEMA DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS	23
7.2 SUBSISTEMA DE COMPENSACIÓN ORGANIZACIONAL	25
7.3 SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL	26
7.4 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	27

7.5 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN.....	29
7.6 SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DEL PERSONAL	30
7.7 SUBSISTEMA DE REGISTRO DEL PERSONAL	31
8. DIAGNÓSTICO	32
8.1 ANÁLISIS FODA.....	32
8.2 MÉTODO DE ANÁLISIS CAUSA - EFECTO	33
CAPÍTULO III. MARCO NORMATIVO LEGAL	34
CAPÍTULO IV. MARCO PRÁCTICO	36
PARTE 1: PLANIFICACIÓN	36
1. ALCANCE DEL TRABAJO	36
2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	36
3. FACTORES A REVISAR	37
4. FUENTES DE ESTUDIO	38
5. MEDIOS Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
6. BASES ESTADÍSTICAS DEL ESTUDIO	39
7. INTEGRACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	40
8. ANÁLISIS DE DATOS	40
PARTE II: ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....	40
9 Servicios y tarifario ofrecidos por la organización	40
10. ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	41
11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
12. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	42
PARTE III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	43
13. MISIÓN DE GIT S.A.	43
14. VISIÓN DE GIT S.A.	43
15. VALORES DE GIT S.A.	43
16. MANUAL DE FUNCIONES DE GIT S.A.....	43
17. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE GIT S.A.	44
18. ANÁLISIS DE RESULTADOS SEGÚN ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL GIT S.A.	46
19. ANÁLISIS FODA	54
20. CONCLUSIONES	55
CAPÍTULO V. PROPUESTA	56
I. PRESENTACIÓN	56
II. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	56
2.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	57
2.1.1 Misión	58
2.1.2 Visión.....	58
2.1.3 Valores	58
III. ESQUEMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	59
3.1 OBJETIVO	59
3.2 ALCANCE.....	59
3.3 PERIODICIDAD	60
3.4 RESPONSABLES.....	60
3.5 PRINCIPALES ACTIVIDADES GERENCIALES VINCULADAS CON LA INFORMACIÓN.....	60
3.6 ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	60
3.7 RESULTADOS ESPERADOS	61
IV. SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	62
4.1 SUBSISTEMA DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS	62
4.1.1 POLÍTICAS	62
4.1.2 PROCEDIMIENTO.....	63
A. Análisis y descripción del puesto.....	63
B. Valoración de Puestos.....	63
C. Requerimiento y programación de puestos	69
4.1.3 REGISTROS	69
4.2 SUBSISTEMA DE COMPENSACION ORGANIZACIONAL	70
4.2.1 POLÍTICAS	70

4.2.2 PROCEDIMIENTO.....	71
A. Remuneración.....	71
B. Beneficios Sociales.....	73
C. Reconocimiento.....	74
D. Programa de motivación.....	75
4.2.3 REGISTROS.....	76
4.3 SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL	76
4.3.1 POLÍTICAS.....	77
4.3.2 PROCEDIMIENTO.....	77
A. Requerimiento de Personal.....	77
B. Reclutamiento de Personal.....	77
C. Selección del Personal.....	78
D. Contratación.....	79
E. Inducción.....	79
4.3.3 REGISTROS.....	80
4.4 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	80
4.4.1 POLÍTICAS.....	81
4.4.2 PROCEDIMIENTO.....	81
A. Programación de la evaluación del desempeño.....	81
B. Formulario de evaluación del desempeño.....	84
C. Ejecución y actualización de la información.....	86
4.4.3 REGISTROS.....	86
4.5 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN	87
4.5.1 POLÍTICAS.....	87
4.5.2 PROCEDIMIENTO.....	87
A. Detección de necesidades.....	87
B. Programa y presupuesto de capacitación.....	88
C. Ejecución de la capacitación.....	88
D. Evaluación de la capacitación.....	89
4.5.3 REGISTROS.....	89
4.6 SUBSISTEMA DE MOVILIDAD FUNCIONARIA	89
4.6.1 POLÍTICAS.....	89
4.6.2 PROCEDIMIENTO.....	90
A. Promoción:.....	90
B. Transferencia.....	91
C. Rotación.....	91
D. Desvinculación.....	91
4.6.3 REGISTROS.....	92
4.7 SUBSISTEMA DE REGISTRO DE PERSONAL.....	92
4.7.1 POLÍTICAS.....	92
4.7.2 PROCEDIMIENTO.....	92
A. Generación de la información.....	92
B. Organización de la información.....	93
C. Actualización de la información.....	94
4.7.3 REGISTROS.....	94
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 1. Descripción de actividades de la Gestión del Talento Humano	13
Cuadro Nº 2. Descripción de los objetivos de Gestión del Talento Humano	14
Cuadro Nº 3. Descripción de la ubicación jerárquica de los Recursos Humanos	16
Cuadro Nº 4. Descripción de la teoría X	16
Cuadro Nº 5. Descripción de la teoría Y	17
Cuadro Nº 6. Descripción del Sistema Autoritario	17
Cuadro Nº 7. Descripción del Sistema Autoritario Benévolo	18
Cuadro Nº 8. Descripción del Sistema Consultivo	18
Cuadro Nº 9. Descripción del Sistema Participativo	18
Cuadro Nº 10. Descripción de los componentes básicos de un sistema	19
Cuadro Nº 11. Niveles de análisis del sistema de gestión del talento humano.....	21
Cuadro Nº 12. Descripción de las Políticas del Sistema de Administración del Personal	22
Cuadro Nº 13. Descripción del proceso de capacitación como sistema	29
Cuadro Nº 14. Identificación de Factores de Estudio	37
Cuadro Nº 15. Clasificación de la Información.....	40
Cuadro Nº 16. Unidades Identificadas en GIT S.A.	41
Cuadro Nº 17. Funciones del Jefe de Recursos Humanos	42
Cuadro Nº 18. Análisis de la Misión	43
Cuadro Nº 19. Análisis de la Visión.....	43
Cuadro Nº 20. Análisis de los valores	43
Cuadro Nº 21. Análisis del Manual de Funciones.....	43
Cuadro Nº 22. Proceso actual de Análisis y diseño de puestos en GIT S.A.	44
Cuadro Nº 23. Proceso actual de Compensación en GIT S.A.....	44
Cuadro Nº 24. Proceso actual de Dotación de Personal en GIT S.A.	45
Cuadro Nº 25. Proceso actual de Evaluación del Desempeño en GIT S.A.....	45
Cuadro Nº 26. Proceso actual de Capacitación en GIT S.A.	45
Cuadro Nº 27. Proceso actual de Movilidad en GIT S.A.	45
Cuadro Nº 28. Proceso actual de Registro en GIT S.A.	45
Cuadro Nº 29. Edad.....	47
Cuadro Nº 30. Antigüedad en la organización	47
Cuadro Nº 31. Unidad de trabajo	48
Cuadro Nº 32. Importancia del personal dentro de la Organización	48
Cuadro Nº 33. ¿Existe una unidad de Recursos Humanos?.....	48
Cuadro Nº 34. ¿Es importante que se diseñe un Sistema de Gestión del Talento Humano en GIT S.A?.....	49
Cuadro Nº 35. ¿Por qué es necesario que se implemente el Sistema de Gestión del Talento Humano?	49
Cuadro Nº 36. En su Organización, ¿Quién se hace cargo de los RRHH?	50
Cuadro Nº 37. ¿Esa persona esta preparada para esta tarea?	50
Cuadro Nº 38. ¿Quiénes establecen objetivos para los Recursos Humanos?	50
Cuadro Nº 39. ¿Conoce las políticas relacionadas con el personal de su Organización?	51
Cuadro Nº 40. ¿Son eficientes los criterios de selección, inducción, reclutamiento del personal en su Organización?	51
Cuadro Nº 41. ¿Por qué cree que no son eficientes los criterios de su Organización en cuanto al manejo del personal?	51
Cuadro Nº 42. ¿Cuál es la política motivacional de GIT S.A.?.....	52
Cuadro Nº 43. ¿Existe alguna publicación informativa para el personal?.....	52
Cuadro Nº 44. Si la anterior pregunta ha sido afirmativa ¿Dentro de la publicación informativa que tipo de temas son tratados?.....	53
Cuadro Nº 45. ¿Conoce y aplica el reglamento interno de su Organización?	53
Cuadro Nº 46. ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en su Organización?	54
Cuadro Nº 47. Análisis FODA	54

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.

1A. RESOLUCIÓN BIMINISTERIAL N° 24417/90 Y
RESOLUCIÓN BIMINISTERIAL N° 24418/90

1B. ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE GIT S.A.

1C. TARIFARIO 2008 GIT S.A.

1D. CUESTIONARIO “CONSTRUYENDO LA MISION, VISIÓN
Y LOS VALORES DE GIT S.A.”

ANEXO 2. FORMULARIOS Y FLUJOGRAMA DEL SUBSISTEMA DE
ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

ANEXO 3. FORMULARIO Y FLUJOGRAMA DEL SUBSISTEMA DE
COMPENSACION ORGANIZACIONAL

ANEXO 4. FORMULARIOS Y FLUJOGRAMA DEL SUBSISTEMA DE
DOTACIÓN DE PERSONAL

ANEXO 5. FORMULARIO Y FLUJOGRAMA DEL SUBSISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANEXO 6. FORMULARIOS Y FLUJOGRAMA DEL SUBSISTEMA DE
CAPACITACIÓN

ANEXO 7. FORMULARIO Y FLUJOGRAMA DEL SUBSISTEMA DE
MOVILIDAD FUNCIONARIA

ANEXO 8. FORMULARIO Y FLUJOGRAMA DEL SUBSISTEMA DE
REGISTRO Y BASE DE DATOS

INTRODUCCIÓN

El propósito del Trabajo Dirigido, es diseñar las herramientas administrativas más adecuadas para su posterior implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano, partiendo por el diagnóstico de la situación actual de los Recursos Humanos en la Empresa General Industrial & Trading S.A. se ha tomado en cuenta aspectos importantes que han ido transcurriendo en el tiempo con relación al factor humano en las organizaciones, “hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de relaciones industriales que alcanzó su auge en la década de 1950; La administración de recursos humanos, visión más dinámica predominó hasta 1990. En organizaciones modernas en la actual era de la información, se habla de administración del talento humano, enfoque que tiende a personalizar y ver los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales [...] que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación [...] agentes proactivos dotados de puntos de vista propios, de inteligencia la mayor y más sofisticada de las habilidades humanas”.¹

El presente Trabajo Dirigido realiza énfasis en el aspecto que “Las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales. En consecuencia las personas constituyen el talento humano de la organización”², tomando en cuenta estas características únicas que poseen se ha diseñado el Sistema de Gestión del Talento Humano para GIT S.A.

El trabajo se divide en capítulos estructurados de la siguiente manera:

El Primer Capítulo, Aspectos generales del Trabajo Dirigido, descripción clara y breve de GIT S.A., explica la concepción de la idea a investigar seguida de las justificaciones que sustentan el por qué del trabajo, identificación del problema de investigación en base a la observación de la realidad y un diagnóstico preliminar,

¹CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Edit. McGraw Hill. Colombia: Traducido de la primera edición en portugués, Mayo 2002. Pág. XXIII

² *Idem*, Pág. 8

delimitaciones de la investigación tanto temporal, como espacial, se formularon los objetivos y se describió la metodología de la investigación que fue utilizada.

El Segundo Capítulo, abarca el Marco Teórico, donde se describe de manera ordenada y sistemática todos aquellos conceptos que tienen directa relación con el tema a investigar, respaldados con datos bibliográficos. El Marco Teórico presenta un conjunto de conocimientos, conceptos, enfoques, de diferentes autores.

El Tercer Capítulo, contiene el Marco Normativo legal, donde se describe las Normas Jurídicas Bolivianas que regulan el Comercio Exterior en Zonas Francas.

El Cuarto Capítulo, contiene el Diagnóstico realizado en GIT S.A. - ZOFRAPAZ, dividido en tres partes, la primera la planificación del diagnóstico: definición de objetivos, fuentes de estudio, medios y técnicas de recopilación de la información, determinación de la muestra; la segunda antecedentes organizacionales respaldados con documentos, finalmente la tercera es el análisis de la situación actual realizada mediante la aplicación de entrevistas y encuestas.

El Quinto Capítulo, está referido al Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano con sus respectivos Subsistemas y Procesos, diseñados específicamente para que sean comprensibles y útiles para la Organización, se tomaron en cuenta aspectos como ser: tamaño, estructura, actividad, cultura organizacional y sobre todo características únicas de las personas que trabajan en la misma.

El Sexto Capítulo, explica las Conclusiones y Recomendaciones, los resultados alcanzados en el Trabajo Dirigido que fue realizado en GIT S.A..

- Finalmente se cita la bibliografía como referencia al contenido teórico como soporte del documento final.
 - Se incluye los Anexos como ser: encuestas y formularios que fueron diseñados para dar practicidad y sustento documental a la propuesta. Todos ordenados de manera correlativa y ordenada para su mejor comprensión.
-

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1. ANTECEDENTES

1.1 Generalidades

- ✓ General Industrial & Trading S.A. es una sociedad anónima constituida por capitales nacionales como una empresa especializada en desarrollar y administrar servicios al Comercio Internacional y apoyo al sector productivo.
- ✓ En 1990, obtiene la concesión para operar las Zonas Francas de las ciudades de Santa Cruz y La Paz, durante 40 años mediante Resolución Biministerial N°. 24418/90 y 24417/90.
- ✓ En su plan de dotar de una identificación regional el Concesionario GIT S.A. denomina a partir del 2001 a la Zona Franca Comercial e Industrial del departamento de Santa Cruz como ZOFRACRUZ y a la Zona Franca Comercial e Industrial en la ciudad de El Alto del Dep. de La Paz como ZOFRAPAZ.
- ✓ Se constituye en zonas de oportunidades mediante sus servicios, su ubicación geográfica es estratégica para redistribuir cargas y atender los mercados de cinco países fronterizos, por oriente: Brasil, Argentina y Paraguay; por occidente: Chile y Perú.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Justificación Teórica

La teoría, es un sistema organizado de conceptos, es la base necesaria para desarrollar un estudio académico, pues demanda el conocimiento necesario de todos los elementos y conceptos involucrados en el estudio –tanto teóricos como prácticos- de modo que la investigación se encuentre sólidamente sustentada. Por tanto, se pretende realizar un estudio e investigación “en uno o varios enfoques teóricos que tratan sobre el tema a desarrollar, a partir de los cuales se espera

avanzar en el problema planteado y/o encontrar nuevas explicaciones que modifiquen o complementen el conocimiento inicial”.³

2.2. Justificación Práctica y académica

Bajo convenio suscrito entre la empresa General Industrial & Trading “GIT S.A.” y la carrera de Administración de Empresas de la UMSA, en la modalidad de trabajo dirigido, se estableció realizar de un trabajo en la unidad de Recursos Humanos.

Una vez realizado un diagnóstico preliminar en la organización se identificaron falencias que comprometían la gestión de Recursos Humanos y por ende en el logro de los resultados.

Por otra parte, los gerentes de “G.I.T. S.A.” han identificado la necesidad de un proceso de cambio que viene con una reestructuración desde el 2005 hasta la fecha, de manera que tenga condiciones para satisfacer las necesidades de los trabajadores internamente, del mercado y la sociedad de forma externa.

2.3. Justificación Metodológica

El presente trabajo se desarrolla con la metodología de investigación científica de carácter deductivo, comprende las siguientes etapas:

- ✓ Elaboración del perfil
- ✓ Construcción de un marco teórico
- ✓ Análisis de la situación actual
- ✓ Elaboración de la propuesta
- ✓ Conclusiones y recomendaciones finales

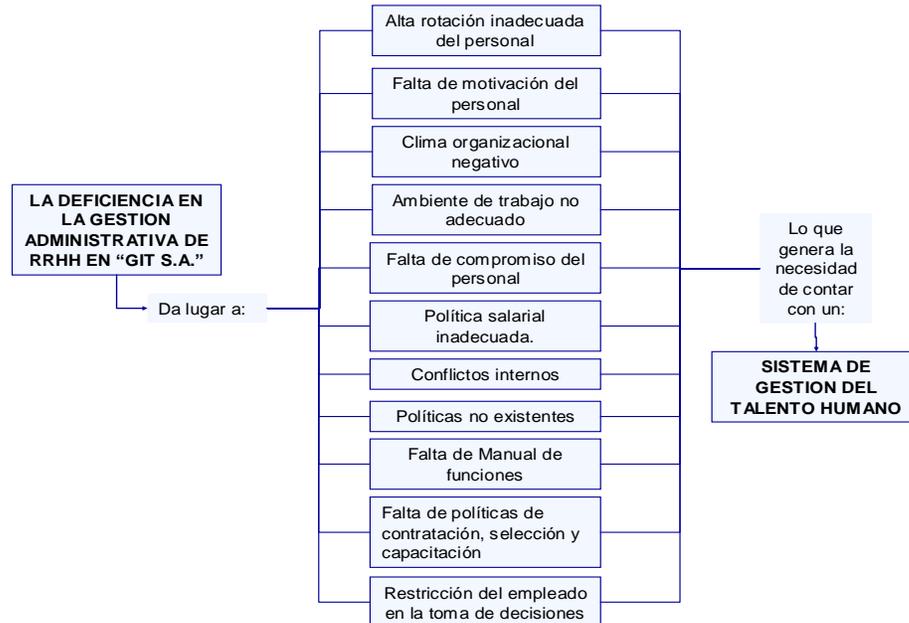
El Método deductivo, sirve de guía para la investigación y delimita el problema que se va a investigar. “Permite que las verdades particulares contenidas en verdades universales se vuelvan explícitas”,⁴ por la deducción se establecen criterios concretos, partiendo de lo general a lo particular.

³ MÉNDEZ ÁLVAREZ, *Metodología de la investigación*. Edit. McGraw Hill. Bogotá, Colombia. 1998, Pág. 58.

⁴ *Ibíd*em, Págs. 89-90

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

3.1 Análisis de la problemática



Fuente: Elaboración propia 2008

3.2 Planteamiento del Problema

El Destino de RRHH está ligada a la persona que gestiona el personal y posiblemente una de las ventajas competitivas más importantes se centralice en un ser humano que por más profesional que intente ser, no sea el más objetivo.

Nos encontramos en un actual ambiente competitivo de negocios, el éxito depende más de la eficaz administración de recursos humanos, lo que obliga a pensar en establecer un Sistema de Gestión del Talento Humano orientada a alcanzar la efectividad y eficiencia del personal

3.3 Formulación del Problema

Es así que con fines metodológicos, se formula la siguiente pregunta de investigación:

“¿Será que el diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano, logrará una mejor Gestión de Recursos Humanos en la Organización GIT S.A.?”.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar el Sistema de Gestión del Talento Humano, que responda al funcionamiento eficiente de gestión de recursos Humanos de G.I.T. S.A.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico en la unidad de Recursos Humanos de GIT S.A.
- ✓ Proponer los siguientes Subsistemas de:
 - **“Análisis y Diseño de Puestos”**, para determinar niveles de desempeño y ubicar al personal en puestos adecuados.
 - **“Compensación Organizacional”** con el fin de pagar un salario justo y competitivo, acorde a las funciones de los empleados.
 - **“Dotación de Personal”** para realizar una adecuada selección del Talento Humano según requisitos que exige el puesto.
 - **“Evaluación del Desempeño”**, con el fin de mejorar el desempeño del personal desarrollando su potencial futuro.
 - **“Capacitación”** que permitirá que el empleado fortalezca sus conocimientos y desempeñe sus funciones efectivamente.
 - **“Movilidad Funcionaria”** que coadyuvará a la confianza y mejora del Clima Laboral, mediante promociones y rotación.
 - **“Registro de Personal”** para disponer de información del empleado, correctos y fidedignos en el momento adecuado.

5. DELIMITACIÓN

5.1. Delimitación espacial

- ✓ Departamento de La Paz
 - ✓ Ciudad de El Alto
 - ✓ Organización G.I.T. S.A. - ZOFRAPAZ
-

5.2. Delimitación temporal

- ✓ Gestión 2008-2009

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el inicio del Trabajo Dirigido se realizó en primera instancia un perfil del tema, el que se llevó a cabo en coordinación con el tutor asignado por la UMSA - Carrera Administración de Empresas y el tutor de la Organización, con quienes se discutieron las diferentes opciones para la realización del presente estudio.

6.1 Metodología

El trabajo se guía por el método deductivo que va de los “hechos generales conocidos a los hechos particulares desconocidos y el método de análisis que permite descomponer el todo en sus partes constitutivas”⁵.

6.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio es de carácter descriptivo, explicativo y aplicado, el cual muestra, describe y analiza la realidad actual de G.I.T. S.A.

Es descriptivo ya que “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”⁶ y es explicativo por cuanto “responde a las causas de eventos físicos o sociales”.⁷ Permite explicar a través del estudio y análisis de sus causas que afectan el problema, sentando las bases para formular la mejor solución posible.

Para tal efecto se recopilará información de cada uno de los funcionarios mediante entrevistas y encuestas, para conocer las funciones y el desarrollo de su trabajo, la comunicación y coordinación dentro de la unidad y con otras unidades.

⁵ MÉNDEZ ÁLVAREZ, *Metodología de la investigación*. Edit. McGraw Hill. Bogotá, Colombia. 1998, Pág. 58.

⁶ HERNÁNDEZ Roberto, FERNÁNDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar, *Metodología de la Investigación*, México: Ed. McGraw Hill. Primera edición, 1991, Pág. 60.

⁷ Idem., Pág. 66.

6.3 Medios y Técnicas de Recopilación de la Información

Los instrumentos utilizados para la recopilación de información son los siguientes:

- ✓ Observación
- ✓ Entrevista
- ✓ Encuesta

6.3.1 Fuentes Primarias.

- ✓ Gerente Regional
- ✓ Gerente Administrativo Financiero
- ✓ Unidad administrativa
- ✓ Unidad Operativa

6.3.2 Fuentes Secundarias.

- ✓ Libros y artículos relacionados con la materia
- ✓ Reglamento interno de la organización
- ✓ Estructura organizacional

7. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

7.1 Definición de la unidad de análisis

El presente trabajo abarca a todo el personal de “G.I.T. S.A. - ZOFRAPAZ” que comprende Gerencia Regional, Gerencia Administrativo Financiero con sus unidades administrativas y operativas.

7.2 Universo y muestra

La Organización cuenta con 67 trabajadores a nivel GIT – ZOFRAPAZ que constituyen las unidades de análisis, no recurriéndose a una muestra.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

1. GENERALIDADES

General Industrial & Trading, concesionaria de Zonas Francas de las ciudades de Santa Cruz y La Paz es considerada como “una parte del territorio nacional en que las mercancías que en ella se introduzcan se consideran fuera del territorio aduanero con respecto a los tributos aduaneros y no están sometidas a control habitual de la aduana.”⁸ Las Zonas francas pueden ser comerciales e industriales:

- ✓ Zonas Francas Industriales “son áreas donde las mercancías introducidas son sometidas a operaciones de perfeccionamiento pasivo, para su exportación, reexportación o importación al resto del territorio aduanero nacional”⁹.
- ✓ Zonas Francas Comerciales “son áreas donde las mercancías introducidas permanecen sin límite de tiempo, sin transformación y en espera de su destino posterior. Serán objeto de operaciones tales como su división o consolidación en bultos, clasificación de mercancías y cambio de embalajes”¹⁰.

Toda mercancía que se encuentre en zonas francas pueden ser introducidas a territorio aduanero nacional mediante los siguientes regímenes aduaneros:

1. Importación para el consumo
2. Admisión con exoneración de pago de tributos aduaneros
3. Reimportación de mercancías en el mismo estado
4. Admisión temporal para exportación en el mismo estado
5. Admisión temporal para perfeccionamiento activo
6. Transbordo, y
7. Reexpedición de mercancías

Las mercancías podrán introducirse a zonas francas bajo los siguientes requisitos:

1. Estar registrado en el documento de transporte como usuario de zona franca.

⁸ Ley General de Aduanas, Título Séptimo Régimen Especial. Pag. 47

⁹ Idem

¹⁰ Idem

2. Obtener permiso previo de introducción, de acuerdo a normas de zona franca.
El certificado de usuario debe ser enviada a la administración aduanera.

1.1 Objetivo de las Zonas Francas ()¹¹

Generar empleo sostenible y capacitación permanente, atracción de inversiones principalmente en mano de obra, desarrollo de tecnología, generación de valor agregado, abastecimiento de mercancías al mercado interior.

1.2 Concesión

Los ministros de Desarrollo Económico y de Hacienda aprueban la creación de zonas francas, a solicitud de las empresas interesadas en su administración.

Las zonas francas pueden otorgarse en concesión por el plazo máximo de cuarenta (40) años. La concesión es objeto de prórroga por un plazo menor o igual al otorgado, según lo solicite el interesado, cumpliendo los requisitos que establezca la autoridad competente.

2. ADMINISTRACIÓN

2.1 Definición

Cualquier Organización desde la más pequeña hasta la más grande, sean formales o informales, están compuestas por hombres y mujeres que buscan los beneficios de trabajar juntos con el propósito de alcanzar una meta común, con la utilización de recursos y formulación de planes, para tal cometido necesitan un componente básico el cual es un factor importante como lo es la Administración “que consiste en darle forma, de manera constante a las Organizaciones. Las personas [...] si no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.”¹²

¹¹ Gaceta Oficial de Bolivia. Reglamento del régimen especial de zonas francas comerciales e industriales. Diciembre 2004. Pag. 8

¹² STONER, James y FREEMAN, Edward: *Administración*. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana. . México D.F. 6ª edición. Trad. Pilar Mascaró Sacristán. 1996. Pág. 7.

Según Stoner, la Administración es el “proceso de Planificación, Organización, Dirección y Control del trabajo de los miembros de la Organización y de usar los recursos disponibles de la Organización para alcanzar las metas establecidas.”¹³

La administración en GIT S.A. desde un punto de vista operativo es un departamento que se encarga del funcionamiento de la organización, por otro lado en la unidad administrativa explicó que recién con la nueva reestructuración se practico la administración indica que la antigua era cerrada ahora la información es abierta como lo señala la Lic. Lilian Fernández – Jefe Administrativo Financiero “la administración se está empezando a implantar, como siempre hay deficiencias ya que no contamos con manuales ni reglamento interno, sin embargo ya se empieza a realizar nuestro reglamento y los manuales correspondientes para nuestros procesos los cuales nos ayudaran a tener una mejor organización y control”

3. GESTIÓN

3.1 Definición de Gestión

Cuando las organizaciones tienden a crecer o a sobrevivir, esto exige mayor complejidad en la gestión de los recursos para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, el número de personas genera la necesidad de la aplicación de conocimientos, competencias indispensables para mantener la competitividad del negocio

Para movilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales ya que existen como medio destinado a que los miembros componentes de la misma, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales de manera que la Gestión en una organización “debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para producir resultados de negocio”¹⁴.

¹³ STONER & FREEMAN. Edward: *Administración*. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana. . México D.F. 6ª edición. Trad. Pilar Mascaró Sacristan. 1996. *Op. Cit.*, Pág. 7.

¹⁴ AQUINO, Jorge. VOLA-LUHRS, Roberto. *Recursos Humanos*. Edit. Macchi Grupo Editor S.A. 3ª edición 2004. Pag. 47

Gestión es un término que no es muy usado en GIT S.A. según se percibió lo ven como un proceso, lo relacionan según los objetivos planteados y resultados alcanzados.

4. RECURSOS HUMANOS O GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.1 Generalidades

Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se emplean diversos términos: “funcionario, empleados, personal, trabajadores, recursos humanos, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual”¹⁵.

Cuando se habla de la Administración de RR.HH. se toma como referencia la administración de las personas, las cuales desempeñan diferentes roles.

La gestión del talento humano es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años. En muchas organizaciones la denominación de Administración de Recursos Humanos (ARH) esta sustituyéndose por gestión del talento humano, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. Todos estos nombres representan un espacio y una configuración nuevos del área. La gestión del talento humano personaliza y ve a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales, no los mira como recursos organizacionales, sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones.

4.2 Gestión del Talento Humano (GTH)

El Talento Humano es la persona como tal. Es aquella persona que se destaca por su intelecto, por su buen rendimiento en la labor que desempeña, mostrando sus destrezas necesarias para la solución de problemas, es considerada como “la sumatoria de características, habilidades o conductas del mismo directamente

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Edit. McGraw Hill. Colombia: Traducido de la primera edición en portugués, Mayo 2002. Pág. 5.

relacionada a su afectividad en el trabajo. A esas características, habilidades o conductas se las denomina genéricamente competencias”¹⁶

La GTH es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”¹⁷

Las empresas tienen recursos materiales, económicos, tecnológicos y humanos. La función de la GTH es de contribuir a la combinación de estos recursos de la mejor forma, para alcanzar un rendimiento de sus actividades por ser el operador de todos los demás recursos, las personas condicionan los resultados logrados en las diferentes áreas de una Organización.

Cuadro Nº 1. Descripción de actividades de la Gestión del Talento Humano	
Planeación	Establecer metas y estándares, desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyecciones, predecir pronosticar.
Organización	Asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer unidades; canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
Dirección:	Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada, motivar a los subordinados.
Control	Fijar estándares, tales como de calidad o niveles de producción; comparar la forma en que el desempeño real corresponde a estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiere.

4.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del Talento Humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional, ya que la gerencia “es el arte de organizar personal y recursos, para lograr los objetivos de la organización con un estándar de excelencia”¹⁸.

¹⁶ GAITO, Horacio. *Herramientas de Gestión del Capital Humano*. Edit. Omicron System S.A. 2004. Pág. 20

¹⁷ Idem. Pág. 9

¹⁸ FIRTH, David. *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión del personal*. Edit. McGraw Hill. Colombia: Traducido de la primera edición en inglés, 2002. Pág. 18.

Los Objetivos de la GTH, refleja los propósitos de la cúpula administrativa, también tiene en cuenta los desafíos que surgen de la Organización, de la unidad de personal y de las personas. Se clasifican en cuatro áreas:

Cuadro N° 2. Descripción de los objetivos de Gestión del Talento Humano	
Objetivos Corporativos	Contribuir al éxito de la empresa. ¹⁹ " La GTH deberá ayudar a alcanzar y a realizar su misión". ²⁰
Objetivos Funcionales	Mantener la contribución de la unidad de RR.HH. a un nivel apropiado a las necesidades de la Organización es una prioridad absoluta. ²¹
Objetivos Sociales	La unidad de RR.HH. debe responder ética y socialmente a los desafíos de la sociedad y reducir las demandas negativas. "Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos." ²²
Objetivos Personales	RR.HH. necesita tener presente que los integrantes de la Organización aspiran a lograr ciertas metas personales. En la medida en que contribuya al objetivo de la Organización, RR.HH. reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. ²³

Para alcanzar estos objetivos, la GTH debe cumplir las siguientes funciones:

- ✓ Crear entre las personas una actitud dirigida hacia buenas relaciones personales y un clima organizacional propicio para la armonía social.
- ✓ Crear condiciones para que cada jefe administre y dirija a sus subordinados de acuerdo con normas y políticas establecidas por la organización.

4.4 Proceso de la Gestión del Talento Humano

"El proceso de la gestión del talento humano nunca se detiene, es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la Organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado."²⁴

Los seis procesos de la gestión del talento humano

¹⁹ WERTHER, William. DAVIS, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos..* México: Quinta Edición, McGraw Hill, 2001, Pág. 10

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano.* Edit. McGraw Hill. Colombia: Traducido de la primera edición en portugués, Mayo 2002. Pág. 10.

²¹ WERTHER, William. *Op. Cit.*, Pág. 10

²² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano.* Pág. 11.

²³ WERTHER, William. *Op. Cit.* Pág. 11

²⁴ STONER, James, FREEMAN, Edwar, "Administración", Edit. Prentice Hall, México 1994.

1. **Admisión de personas:** proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
2. **Aplicación de personas:** diseña las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño.
3. **Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales.
4. **Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
5. **Mantenimiento de las personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
6. **Evaluación de las personas:** procesos para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Estos procesos están muy relacionados entre sí, cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal.

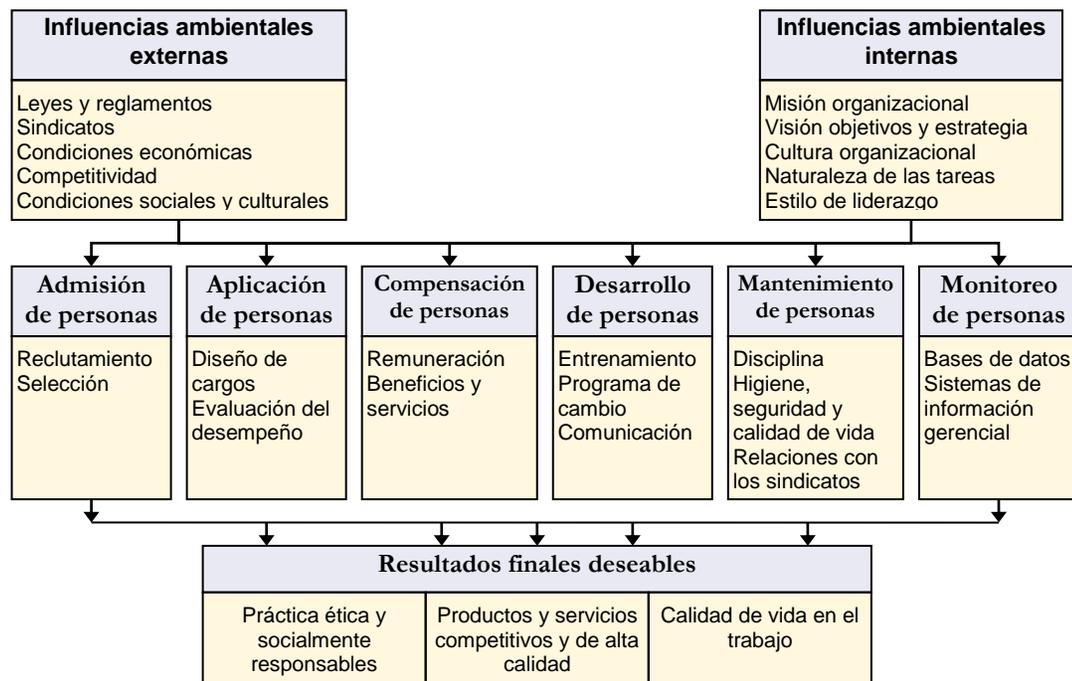


Grafico Nº 1. Modelo de diagnóstico de Gestión del Talento Humano

4.5 Estructura del órgano de gestión del talento humano

Existen diversos puntos de vista sobre la estructura y ubicación de la unidad encargada de la gestión del Personal, los mismos que varían de acuerdo a la naturaleza y complejidad de las Organizaciones, por ejemplo:²⁵

Cuadro N° 3. Descripción de la ubicación jerárquica de los Recursos Humanos	
Posición de Línea	La autoridad de línea le da derecho al administrador del personal, dirigir el trabajo del subordinado, toma decisiones sin consultar a otros iguales.
Posición Staff	La relación del nivel staff no establece ligaduras de dependencia, se encuentra al margen de la cadena de mando y su autoridad se expresa a través del nivel superior a quien se reporta.

"Gestionar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff, [...]. En consecuencia es una responsabilidad de cada gerente que debe recibir orientación respecto a políticas y procedimientos de la organización".²⁶

4.6 Estilos de Administración de los Recursos Humanos

Douglas McGregor, distinguió dos concepciones opuestas de administración, basada en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana.

Teoría X: Concepción tradicional de la administración

Cuadro N° 4. Descripción de la teoría X	
Se basa en concepciones erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, a través de comportamientos autocráticos, impositivos y autoritarios.	La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
	Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el interés individual.
	La Organización debe planearse de manera que neutralice y controle los sentimientos.
	Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol.
	"El ser humano tiene rechazo hacia el trabajo, un agente pasivo, la mayoría deben ser obligadas, controladas y amenazadas con castigos a fin de lograr y realizar un esfuerzo adecuado" ²⁷

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos." *El capital Humano de las organizaciones*, Edit. McGraw-Hill, octava edición México 2007.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Edit. McGraw Hill. Colombia: Traducido de la primera edición en portugués, Mayo 2002. Pág. 20.

Teoría Y: Nueva concepción de la Administración

Cuadro N° 5. Descripción de la teoría Y	
Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana, que es democrática, consultiva y participativa ²⁸ .	El esfuerzo físico y mental es tan natural como jugar y descansar.
	El control y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas alcancen los objetivos organizacionales.
	Confiar objetivos a un empleado es una manera de premiar.
	La capacidad de desarrollar solución a problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población.
	En ciertas condiciones el hombre común aprende no solo a asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas.

Teoría Z: Ouchi publicó un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A esa concepción oriental la llamó teoría Z, "al analizar el cuadro cultural del Japón- valores, estímulos y costumbres característicos-, Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de Administración de Personas que de tecnología, sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales. El empleo es vitalicio y existe estabilidad en el cargo. Destaca el sentido de responsabilidad como base de la cultura organizacional".²⁹

4.7 Sistema de Administración de las Organizaciones Humanas

Para analizar y comparar cómo administran las organizaciones a sus miembros se estableció un modelo comparativo que se denominó "Sistema de Administración".

Sistema 1: Autoritario, "autocrático, fuerte centralista, coercitivo, controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa"³⁰. Sus características principales son:

Cuadro N° 6. Descripción del Sistema Autoritario	
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centralizado en la cúpula de la Organización, monopoliza las decisiones.
Sistema de	Bastante precario y lentas, las comunicaciones siempre son

²⁷ DESSLER, Gary. *Administración del personal*. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1995, Pág. 19

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Op.Cit. Pág. 361.

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos." *El capital Humano de las organizaciones*, Edit. McGraw-Hill, octava edición México 2007. Pág. 106

³⁰ Idem, Pág. 106.

comunicación	verticales, descendente y portan ordenes
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza y considerada perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.
Sistemas de recompensas y de sanciones	Se pone énfasis en las sanciones y medidas disciplinarias generando un ambiente de temor y desconfianza. Obediencia estricta a los reglamentos.

Sistema 2: Autoritario Benévolo, sus principales características son³¹:

Cuadro Nº 7. Descripción del Sistema Autoritario Benévolo	
Proceso de toma de decisiones	Centralizado en la cúpula, permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias
Sistema de comunicación	Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones descendentes.
Relaciones interpersonales	Son toleradas con alguna condescendencia. La organización informal es una amenaza para la empresa.
Sistema de recompensa y castigo	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes.

Sistema 3: Consultivo, Se inclina más al lado participativo que al arbitrario³².

Cuadro Nº 8. Descripción del Sistema Consultivo	
Proceso de toma de decisiones	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.
Sistema de comunicación	Facilita el flujo de comunicación vertical y descendente.
Relaciones interpersonales	La empresa incentiva la organización informal saludable, se deposita en las personas una confianza relativa.
Sistema de recompensa y castigo	Énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, desarrollo profesional). Raras sanciones.

Sistema 4: Participativo, Es democrático y participativo, es más abierto.

Cuadro Nº 9. Descripción del Sistema Participativo	
Proceso de toma de decisiones	Las decisiones se delegan por completo en los niveles inferiores de la Organización. La cúpula define políticas y controla resultados
Sistema de comunicación	Las comunicaciones son vitales para el éxito de la empresa, es compartida.

³¹ Idem. Pág. 107

³² Ibidem, Pag. 107.

Relaciones interpersonales	Trabajo en equipos. Confianza mutua, participación y compromiso grupal
Sistema de recompensa y castigo	Centrado en las recompensas sociales. Raras sanciones y cuando se presentan son decididas por los grupos.

5. SISTEMAS

5.1 Concepto

Chiavenato define sistema como "...un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. El ser humano por ejemplo es un sistema que consta de varios órganos y miembros; solo cuando funcionan de modo coordinado, el hombre es eficaz. De igual manera la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes."³³

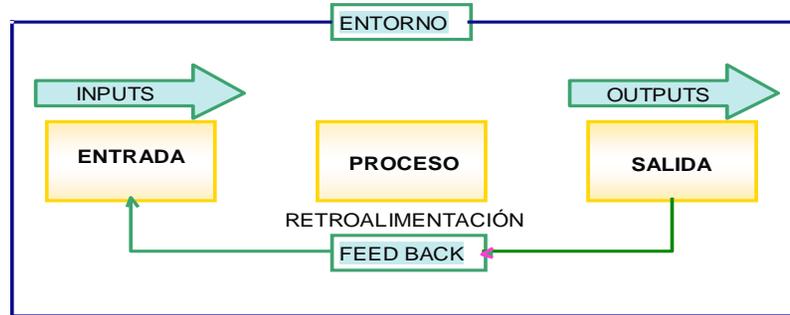
Los componentes básicos de cualquier sistema dinámico son:

Cuadro N° 10. Descripción de los componentes básicos de un sistema	
Entrada o Insumo (INPUT)	Es el impulso o arranque que proporciona al sistema su material de operación y que hace accionar al mismo. Los sistemas para funcionar necesitan abastecerse de diferentes insumos y estos son adquiridos del medio en el que funcionan.
Procesador o Transformador.	Es el componente que transforma el estado original de los insumos hasta llegar al producto o servicio. El factor básico es la tecnología constituido por procedimientos, instrumentos, técnicas dependiendo de la naturaleza del sistema
Salidas Producto (OUTPUT).	Es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema. A través del producto el sistema exporta el resultado de sus operaciones hacia su medio ambiente.
Retroalimentación (FEEDBACK).	Es el mecanismo de evaluación y de control que le informa al sistema sobre la calidad de los resultados obtenidos y de las desviaciones que se están produciendo.
Entorno o ambiente	Es el medio con el cual interactúa y se interrelaciona el sistema.

La información generada por la retroalimentación debe ser utilizada para tomar las acciones correctivas necesarias.

³³ CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración", Edit. McGraw-Hill, Quinta edición, Colombia 1999, Pág. 771

Grafico Nº 2. Componentes de un Sistema



5.1.2 Fronteras y medio ambiente de los sistemas

Los sistemas operan dentro de ciertos límites, cada sistema tiene un límite que lo separa de su ambiente. Por ello se refiere a los siguientes conceptos:

Fronteras de un sistema. Son los límites dentro de los cuales funciona un sistema.

Medio ambiente de un sistema. El medio ambiente del sistema es lo que no está dentro de él, constituye el entorno al que pertenece el sistema.

5.1.3 Clasificación de los sistemas

Los sistemas se clasifican en: "cerrados y abiertos"³⁴, dependiendo de su interacción con el medio respectivo. Un sistema cerrado no tiene interacción con su medio ambiente y un sistema abierto intercambia insumos de información, energía con su medio ambiente, "los sistemas abiertos no pueden vivir aislados"³⁵.

"El concepto de sistema abierto se aplica en diversos niveles: el individuo, el grupo, la organización o la sociedad, yendo desde un micro sistema hasta un macro sistema"³⁶, tienen la facultad de adaptarse al medio en el que funcionan.

5.2 El Sistema en la Organización

La teoría de sistemas en la Organización, concibe a estas como un conjunto de "partes (sus elementos o unidades) interactuando entre si en un contexto dado, de

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración" Edit. McGraw-Hill, Quinta edición, Colombia 1999 Op. Cit. Pág. 773.

³⁵ *Ídem*, Pág. 774.

³⁶ *Ídem*

manera que el conjunto (la conducta colectiva) presenta atributos y valores distintos y adicionales respecto de las cualidades propias de sus elementos componentes ³⁷

5.3 Enfoque Sistémico de Gestión del Talento Humano

Este concepto visualiza las funciones de los subsistemas como un todo integrado,. Este enfoque puede descomponerse en tres niveles de análisis:

Cuadro N° 11. Niveles de análisis del sistema de gestión del talento humano	
Nivel de comportamiento social (como macrosistema)	El nivel social se toma como una categoría ambiental como en el estudio del comportamiento organizacional.
Nivel de comportamiento Organizacional (como sistema)	Visualiza la Organización como una totalidad que interactúa con el ambiente dentro del cual también interactúan sus componentes entre sí.
Nivel de comportamiento individual (como microsistema)	Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento motivacional, aprendizaje, etc.

Desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organizaciones adquiere una dimensión más amplia y dinámica.

6. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

6.1 Objetivos del Sistema de Gestión del Talento Humano ³⁸

- a. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, recompensar los buenos resultados y un buen desempeño.
- b. Proporcionar competitividad empleando las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral para beneficiar a los clientes, socios y a los empleados.
- c. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, lo que determinará el éxito organizacional.
- d. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, se refiere a la libertad y autonomía para tomar decisiones y seguridad en el empleo.
- e. Administrar el cambio, las nuevas tendencias traen nuevos enfoques que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

³⁷ ETKIN, Jorge, “Sistemas y estructuras de la Organización”, Edit. Macchi, Argentina 1978.

³⁸ CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Edit. McGraw Hill. Colombia: Traducido de la primera edición en portugués, Mayo 2002. Pág. 10.

- f. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. Toda actividad debe ser abierta, confiable y ética.

6.2 Políticas de Gestión del Talento Humano

Las políticas de RRHH se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros³⁹. “el Sistema de gestión del talento humano” consta de las siguientes políticas independientes:

Cuadro N° 12. Descripción de las Políticas del Sistema de Administración del Personal	
Análisis y Diseño de Puestos	Requisitos básicos de la fuerza laboral (competencias intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y funciones de los puestos de la Organización.
Compensación de personas	Comprende remuneración planes de beneficios, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales. <ol style="list-style-type: none"> Criterios de remuneración directa, según la evaluación de puestos y los salarios en el mercado de trabajo y la posición de la Organización. Criterios de remuneración indirecta, programas de beneficios adecuados a las necesidades existentes en el puesto. Mantener motivado al personal, de manera participativa y productiva dentro un clima organizacional adecuado. Criterios de seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las funciones.
Dotación	<ol style="list-style-type: none"> Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento interno y externo) cómo y en qué condiciones reclutar. Criterios de selección de personal para la admisión, referidas a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial. Cómo integrar con rapidez y eficacia, a los nuevos miembros en el ambiente interno de la Organización.
Evaluación del Desempeño	Criterios de evaluación de resultados, calidad y la adecuación del personal mediante la Evaluación del Desempeño.
Capacitación	Incluye planes de desarrollo del personal. <ol style="list-style-type: none"> Criterios de desarrollo del personal a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano. Desarrollo de condiciones que garanticen la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento.
Movilidad	Criterios de movilidad, distribución y rotación interna de RR. HH., considera el plan de carrera, definen posibles oportunidades dentro la Organización.

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos.” *El capital Humano de las organizaciones*, Edit. McGraw-Hill, octava edición México 2007. Pág. 120.

Registro y base de datos	Abarca la base de datos, sistema de información de RR.HH. (recolección y manejo de datos), registros, informes y auditoría de los RR.HH. <ol style="list-style-type: none">Mantener una base de datos capaz de suministrar información para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral.Criterios para mantener auditorías permanentes y adecuación de políticas y procedimientos, relacionados con los RR.HH.
---------------------------------	--

7. SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

7.1 SUBSISTEMA DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

7.1.1 Concepto de puesto

Un puesto es más que un trabajo, es la posibilidad de poner en marcha todas nuestras potencialidades. "El puesto es un conjunto de deberes y responsabilidades; es un microsistema laboral multidimensional constituido por una serie de elementos jerarquizados y armonizados que se subordinan a un resultado que se desea alcanzar y que es desempeñado por un funcionario."⁴⁰

7.1.2 Análisis de puesto

La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado "análisis de puestos, en el cual la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática. Consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo, no sobre cada una de las personas que la componen".⁴¹ El análisis del puesto es el "inventario de aspectos extrínsecos, requisitos que el cargo exige a su ocupante."⁴²

7.1.3 Descripción de puesto

Se refiere a las tareas, los deberes las responsabilidades del puesto. Describir un "puesto significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace"⁴³.

⁴⁰ SORIANO, Monica. *Las 7 Is de la Gestión de Personal*, Impreso en los talleres de centro de publicaciones de la F. C. E. F. La Paz- Bolivia, 2003. Pág. 56

⁴¹ WERTHER, William, DAVIS, Keith, *Administración de personal y RR. HH.*, Edit. McGraw-Hill, México 2000, Pág. 87

⁴² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Edit. McGraw Hill. Colombia: Traducido de la primera edición en portugués, Mayo 2002. Pág. 116.

⁴³ Idem. Pág. 171.

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas y atribuciones que conforma un puesto en la Organización, una vez que se identifican el contenido del análisis de puestos (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el puesto en relación con los aspectos extrínsecos.

El análisis de puestos consta de cuatro áreas de requisitos:⁴⁴

- ✓ Requisitos intelectuales (formación, experiencia, iniciativa)
- ✓ Requisitos físicos (esfuerzo físico, capacidad, destrezas o habilidades)
- ✓ Responsabilidades (supervisión, herramientas, dinero e información)
- ✓ Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgo)

7.1.4 Valoración de puestos

“La valoración de puestos por su vinculación al tema de las remuneraciones resulta ser siempre un aspecto conflictivo. Este fenómeno es atribuible a que habitualmente existen dos fuerzas en pugna, por una parte los empleadores buscan incrementar utilidades y los empleados buscan incrementar sus salarios.”⁴⁵

La valoración de puestos “busca lograr racionalidad en la administración de salarios en cuatro aspectos: mercado laboral, disponibilidad presupuestaria, posicionamiento de la Organización en el mercado y expectativa de los empleados; en síntesis determina la importancia de cada puesto en relación a los demás existentes en la Organización”⁴⁶

7.1.5 Clasificación de puestos

Este es un método sencillo y ampliamente utilizado en el cual los puestos se clasifican en grupos. Los grupos se componen como clases, hay varias maneras de clasificar los puestos, una es elaborar “Descripción de Clases” (análogas a las descripciones del puesto) y colocar la posición en clases en base a su correspondencia en estas descripciones.

⁴⁴ Ibidem. Op. Cit. Pág. 185.

⁴⁵ SORIANO, Monica. *Las 7 Is de la Gestión de Personal*, Impreso en los talleres de centro de publicaciones de la F. C. E. F. La Paz- Bolivia, 2003.

⁴⁶ Idem.

7.2 SUBSISTEMA DE COMPENSACIÓN ORGANIZACIONAL

7.2.1 Concepto de la administración de salarios

Se define como el conjunto de normas y procedimientos pendientes a establecer estructuras de salarios equitativos y justos en la Organización con relación a:

- ✓ Respecto a los demás puestos de la Organización
- ✓ Respecto a los puestos de otras empresas (equilibrio externo)⁴⁷.

Objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa
2. Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos

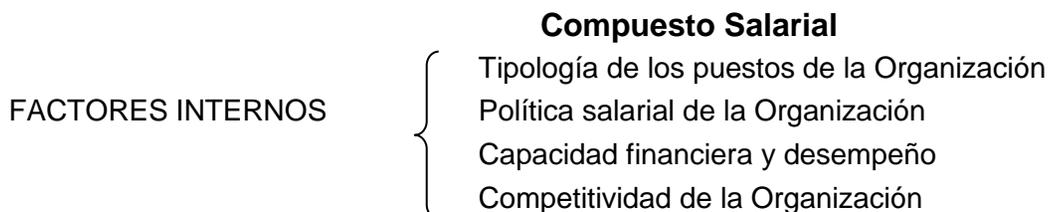
7.2.2 Concepto de sueldo y salario

Salario "representa el elemento más importante, es la retribución en dinero [...] pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y los servicios que presta durante determinado tiempo".⁴⁸

Existe el salario directo y el salario indirecto, el salario directo es aquel recibido exclusivamente como contra prestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto es el resultado de cláusulas de la convención colectivas del trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la Organización.

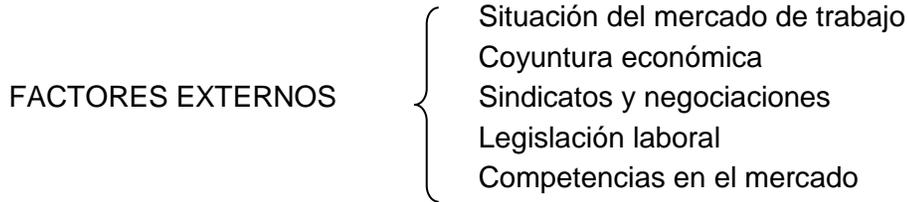
7.2.3 Factores en la determinación de salarios

El conjunto de los factores internos y externos que condicionan los salarios y determinan sus valores se denomina compuesto salarial.



⁴⁷ DESSLER, Gary. *Administración del personal*. México: cuarta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991. Pág. 414

⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Op.Cit. Pág. 232.



7.2.4 Premios y sanciones

“El sistema de premios incluye el paquete de prestaciones que la Organización pone a disposición y los mecanismos para distribuirlos. Las recompensas no solo son los salarios, vacaciones, o ascensos sino también estabilidad en el puesto.

El sistema de sanciones incluye medidas disciplinarias tendientes a orientar la conducta de las personas, evitan que se repitan (advertencia verbal o escrita) o en casos extremos (suspensión o desvinculación).”⁴⁹

7.3 SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

7.3.1 Objetivo de la dotación de personal

Proveer técnicamente de personas a la Organización previa demanda organizacional identificada y justificada tanto cuantitativa como cualitativamente.⁵⁰

7.3.2 Proceso de la dotación de personal

El sistema de dotación se encuentra conformado por las siguientes funciones:

- ✓ Función cuantificación de la demanda de personal (requerimiento)
- ✓ Función reclutamiento de personal
- ✓ Función de selección de personal
- ✓ Función integración del personal

7.3.3 Concepto de reclutamiento de personal

El reclutamiento “consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos que consta la estructura organizacional”.⁵¹

⁴⁹ CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos.” *El capital Humano de las organizaciones*, Edit. McGraw-Hill, octava edición México 2007. Pág. 276

⁵⁰ SORIANO, Monica. *Las 7 Is de la Gestión de Personal*, Op. Cit.

⁵¹ KOOTZ Harold, WEIHRICH, Heinz, “Administración una perspectiva global”, Edit. McGraw-Hill, Colombia 1998.

Además el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la Organización requiere, lo que el mercado de RR.HH. ofrece y las técnicas de reclutamiento por aplicar.

7.3.4 Concepto de selección de personal

La Selección “se define como el conjunto de actividades destinadas a escoger el candidato cuyas características coincidan con los requerimientos del cargo”.⁵²

La selección intenta solucionar dos problemas fundamentales:

- ✓ Adecuación de la persona al puesto.
- ✓ Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

7.3.5 Concepto de Inducción o Socialización

Tiene por objetivo familiarizar a los nuevos integrantes con la Organización y con su cultura organizacional.

La inducción proporciona al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la Organización, permite hacer conocer al personal sobre las funciones a desarrollar, conocer la misión, la visión, los objetivos, políticas y reglas de la Organización.

7.4 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

7.4.1 Concepto de evaluación del desempeño

Es una “apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y su contribución a la organización”.⁵³

7.4.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Es importante para la organización porque:

1. Evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

⁵² LONDOÑO, Carlos, *Gerencia y Recursos Humanos.*, Edit. Norma, Colombia 1994, Pág. 93

⁵³ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano.* Op.Cit. Pág. 198.

2. Puede identificar a empleados que necesitan actualización en determinadas áreas y seleccionar a los que tienen condiciones para transferirlos.
3. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar ascensos o despido de empleados.⁵⁴

Es importante para el personal porque:

1. Conoce los comportamientos y desempeño que valora la empresa.
2. "Posibilita que conozcan lo que se piensa de ellos, la evaluación es utilizada para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño"⁵⁵.
3. Autoevalúa y autocrítica su auto desarrollo y autocontrol.⁵⁶

7.4.3 Objetivo de la evaluación del desempeño

Los objetivos de la evaluación del desempeño se presentan de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los RR.HH. sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización cuya productividad puede desarrollarse.
3. Dar oportunidad de crecimiento y participación a todos los miembros de la Organización según los objetivos organizacionales e individuales.⁵⁷

7.4.4 Responsabilidad por la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de RRHH, la responsabilidad será atribuida al Gerente, al mismo empleado, al empleado o al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de Gestión de Personal o aún comité de evaluación de desempeño.⁵⁸

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Op.Cit. Pág. 199.

⁵⁵ *Ídem*.

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto, "*Administración de Recursos Humanos.*" *El capital Humano de las organizaciones*, Edit. McGraw-Hill, octava edición México 2007. Pág. 248

⁵⁷ *Ídem*. Pág. 248

⁵⁸ *Ídem*, Pág. 244

7.5 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

7.5.1 Concepto de Capacitación

“La capacitación significa educación especializada, comprende actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades y actitudes en función de objetivos definidos”⁵⁹, propone mejorar la capacidad de los individuos y grupos para contribuir a la eficacia organizacional, está diseñada para mejorar las actividades en el trabajo.

7.5.2 Ciclo de Capacitación

El proceso de capacitación tiene los siguientes componentes:

Cuadro N° 13. Descripción del proceso de capacitación como sistema	
Insumos	Recursos de la organización, información, conocimientos.
Procesamiento	Proceso de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación.
Producto	Personal capacitado, conocimiento, competencias.
Retroalimentación	Evaluación del procedimiento y resultado de la capacitación.

En términos generales la capacitación implica:

- ✓ Inventario de necesidades
- ✓ Programación
- ✓ Implementación
- ✓ Evaluación de los resultados

Estas cuatro etapas forman el proceso cíclico de capacitación.

7.5.3 Objetivo de la capacitación

Ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera de la organización, estimular su eficiencia y productividad.

7.5.4 Detección de las necesidades de capacitación

La primera etapa de capacitación es el diagnóstico (que se precisa hacer). La detección de las necesidades se puede efectuar en tres niveles de análisis:

⁵⁹ CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos.” *El capital Humano de las organizaciones*, Edit. McGraw-Hill, octava edición México 2007. Op. Cit. Pág. 386.

1. "Análisis organizacional: a partir del diagnóstico de la organización, verificar los aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos".⁶⁰
2. Análisis de los RR. HH: "a partir del perfil de las personas, determinar los comportamientos, actitudes, conocimientos y competencias necesarios para que las personas contribuyan a los objetivos estratégicos de la empresa."⁶¹
3. Análisis de las operaciones y tareas: "el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante, es decir lo que se requiere para desempeñar los puestos".⁶²

7.6 SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DEL PERSONAL

7.6.1 Rotación del personal

"La expresión de rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una Organización y su ambiente; la rotación del personal se expresa mediante la relación porcentual entre admisiones y retiros y el promedio de trabajadores que actualmente están en la Organización."⁶³

También se puede dar la "rotación de puestos, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados [...], esto proporciona a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales".⁶⁴

7.6.2 Promoción

La promoción implica el movimiento de cargo actual u otro de mayor responsabilidad, esto representa un ascenso en la estructura y la mayor parte de las veces va acompañada de un incremento salarial.

La transferencia representa el movimiento de un puesto a otro sin cambio a la jerarquía o en el nivel de ingreso.

⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Op.Cit. Pág. 311.

⁶¹ Idem

⁶² CHIAVENATO, Idalberto, "*Administración de Recursos Humanos*." *El capital Humano de las organizaciones*, Edit. McGraw-Hill, octava edición México 2007. Pág. 394

⁶³ Idem, Pág. 135

⁶⁴ DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. Op.Cit. Pág. 481.

7.7 SUBSISTEMA DE REGISTRO DEL PERSONAL

7.7.1 El Subsistema de Información de Registro de RR. HH.

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones).

El punto de partida de un sistema de información es la base de datos, el objetivo final es suministrar a los jefes información veraz y eficaz acerca del personal.

Un sistema de información debe identificar e incluir toda la red de flujo de información para proyectarla hacia cada grupo de decisión. En énfasis debe hacerse la necesidad de información y no solo el empleo de la información.⁶⁵

7.7.2 Concepto de datos e información

“Un dato es solo un índice, un registro, una manifestación objetiva sujeto a ser analizada de forma subjetiva, es decir exige que la persona lo interprete para manejarlo. Sin embargo cuando son clasificados, almacenados y relacionados entre si los datos permiten obtener información.”⁶⁶

La información tiene significado e intencionalidad, lo que le diferencia del dato.

7.7.3 Planeación de un sistema de información de RR. HH.

Un sistema de información de RR. HH. utiliza elementos suministrados por:

- ✓ Base de datos de Recursos Humanos
- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Capacitación y desarrollo del personal
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Administración de salarios
- ✓ Registro y control del personal, ausencias, atrasos, disciplinas, etc.
- ✓ Estadísticas de personal

⁶⁵ CHIAVENATO, Idalberto, “*Administración de Recursos Humanos.*” *El capital Humano de las organizaciones*, Edit. McGraw-Hill, octava edición México 2007. Pág. 455

⁶⁶ Idem. Pág. 450

7.7.4 Base de datos en Recursos Humanos

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información.

En el área de RR. HH., las diversas bases de datos permiten obtener distintas estratos o niveles de complejidad los cuales son:⁶⁷

1. Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
2. Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
3. Datos sobre salarios e incentivos (registro de remuneración).
4. Datos de los beneficios y servicios sociales (registro de beneficios).
5. Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos de capacitación y entrenamiento (registro de capacitación).⁶⁸
6. Registro de candidatos: datos sobre los candidatos al cargo.
7. Registro médico: datos sobre las consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
8. Otros registros, según las necesidades de la organización, de ARH, de los gerentes de línea y de los empleados.⁶⁹

8. DIAGNÓSTICO

Para comenzar con el diagnóstico primeramente se identifica la Misión, Visión de la Organización, sus objetivos, manuales y estructura. Cada Organización necesita una Misión que defina su propósito y dé respuestas a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser del negocio?.

8.1 Análisis FODA

Un análisis FODA es una herramienta útil para examinar los elementos internos y externos cuyo comportamiento afectan directamente a la Organización. Incluye ver

⁶⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Op.Cit. Pág. 422.

⁶⁸ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos." *El capital Humano de las organizaciones*, Edit. McGraw-Hill, octava edición México 2007. Pág. 451

⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Op.Cit. Pág. 422.

a profundidad cuales son las fortalezas y sus debilidades y luego evaluar las oportunidades y amenazas de los diversos caminos a seguir.⁷⁰

8.1.1 Análisis del entorno interno (Fortalezas - Debilidades)

Mediante el diagnóstico interno, se puede identificar el ambiente en el que se desenvuelve la Organización y conocer las variables internas, como ser las fortalezas (potencialidades de los Recursos Humanos, que se han desarrollado en la Organización. Es lo que ha permitido tener éxito. El resultado obtenido de una capacidad aplicada en una oportunidad) y debilidades (falencias que tienen los Recursos Humanos de la Organización).

8.1.2 Análisis del entorno externo (Amenazas - Oportunidades)

Mediante el diagnóstico externo, se puede determinar el ambiente en el que se desenvuelve la Organización, conocer las variables externas para desarrollar una gestión estratégica, permite determinar la posición competitiva de la Organización, así como conocer las oportunidades (situaciones externas que pueden ser aprovechadas) y amenazas (conjunto de factores externos que operan contra la Organización en el esfuerzo de cumplir la misión) que enfrenta.

Después de analizar el entorno, se necesita evaluar las oportunidades que la Organización pueda explotar y las amenazas que debe enfrentar, las oportunidades son factores externos del entorno positivo en tanto que las amenazas son negativas.

8.2 Método de Análisis Causa - Efecto

El análisis Causa – Efecto es una herramienta útil para examinar y exponer de manera clara en una matriz, todo lo que ocurre dentro de la organización y que se constituyen en el tema de análisis, primeramente se localizan los problemas respecto al tema de estudio, posteriormente se determinan las posibles causas y efectos del problema identificado y finalmente se propone una posible solución.

⁷⁰ ROBBINS, Mary, STEPHEN Coulter. *“Administración”*, Edit. Prentice Hall, 5ta edición, México.

CAPÍTULO III. MARCO NORMATIVO LEGAL

GIT S.A. obtiene la concesión para operar las zonas francas de Santa Cruz y La Paz en Bolivia, durante 40 años mediante Resoluciones – biministeriales N°s. 24418/90 y 24417/90, los mismos que se adjuntan en el anexo 1A.

Las Normas Jurídicas Bolivianas que regulan el Comercio Exterior en Zonas Francas son las siguientes:

Régimen general de exportaciones e importaciones

Ley N° 1990 de 28/07/1999.- “Ley General de Aduanas” establece la potestad aduanera y las relaciones jurídicas que se establecen entre la Aduana Nacional de Bolivia y las personas, naturales y jurídicas, que intervienen en el ingreso y salida de mercancías dentro del territorio aduanero nacional. Zonas francas es considerada en el régimen especial del Título séptimo de la esta Ley en el capítulo único Zonas Francas conformada por nueve artículos.

Decreto Supremo N° 25704 de 14/03/2000.- “Reglamento de la Ley General de Aduanas” Reglamenta la Ley General de Aduanas y establece los procedimientos para el ingreso y salida de mercancías del territorio aduanero nacional. Establece los procedimientos para los regímenes de importación y exportación, además de los regímenes especiales del comercio exterior.

Zonas Francas

Decreto Supremo N° 22410 de 01/11/1990.- “Régimen de zonas francas industriales, zonas francas Comerciales y Terminales de depósito intervención temporal y del trámite de exportación, descargo y despacho aduanero de mercaderías”. Aprueba y regula el régimen de Zonas francas industriales y comerciales. Establece las condiciones generales del funcionamiento de las Zonas Francas industriales y comerciales, terminales de Depósito y maquila. De igual forma, reglamenta la internación temporal a zonas francas.

Decreto Supremo N° 22526 de 13/06/1990.- “Complementa y reglamenta el DS 22410 del 11/01/90 referente al establecimiento de Zonas Francas”. Crea el Consejo Nacional de Zonas Francas y aprueba el procedimiento para la “autorización de instalación de zonas francas”. Establece el régimen contable de las zonas francas y la administración de las mismas. De igual forma, determina las funciones de control y los usuarios de las zonas francas. Reglamenta de forma general el funcionamiento de las zonas francas.

Decreto Supremo N° 23565 de 22/07/1993.- “Reglamento del Tratamiento Tributario a usuarios de Zonas Francas” Establece el régimen tributario que se lleva a cabo dentro de las zonas francas y el procedimiento para la emisión de facturas dentro de las mismas. De igual forma, determina las funciones de fiscalización y control dentro de las zonas francas.

Resolución Ministerial N° 732 de 29/07/1997.- “Reglamento para la exportación a Zonas Francas, Devolución impositiva e Importación de Zonas Francas”. Establece el procedimiento operativo y documental que se debe seguir para la exportación a zonas francas, la devolución de impuestos, la reexpedición de mercancías y la importación a territorio aduanero nacional desde zonas francas.

Decreto Supremo N° 23333 de 24/11/1992.- “Factura de reexpedición y venta al detalle dentro de las zonas francas”. Crea la factura de reexpedición e incorpora el área de exposición y ventas al detalle, dentro del recinto de las zonas francas comerciales. Modifica los artículos del Decreto Supremo N° 23098 para mejorar las operaciones dentro de las zonas francas.

Resolución Ministerial N° 047/95 de 24/04/1995.- “Módulos comerciales de exposición y Ventas al detalle dentro de las zonas francas comerciales”. Autoriza la instalación, dentro de las zonas francas comerciales, de módulos comerciales en áreas apropiadamente acondicionadas para la exposición y venta al detalle.

CAPÍTULO IV. MARCO PRÁCTICO

PARTE 1: PLANIFICACIÓN

Para efectuar el diagnóstico fue necesario definir primeramente los objetivos, los factores a analizar, las fuentes de estudio y las técnicas de recopilación de la información, con el fin de realizar un análisis integral del personal en “GIT S.A.” para conocer como se realiza la administración del mismo, esto nos permitirá identificar los puntos fuertes y débiles de la Organización, en qué grado se puede aprovechar las oportunidades y encarar las amenazas.

1. Alcance del Trabajo

Identificar la situación actual de la unidad de personal de “GIT S.A.” por medio de una investigación de campo aplicada en toda la Organización en sus tres niveles:

- ✓ Nivel Gerencial
- ✓ Nivel Operativo
- ✓ Nivel Administrativo

Los resultados obtenidos, se constituyen en una base para la elaboración de la propuesta orientada a lograr un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano en “GIT S.A.”, en procura de la eficiencia del personal, en la prestación de servicios de almacenamiento como concesionaria de zonas francas.

2. Definición de Objetivos

2.1 Objetivo general

Conocer la situación actual de los procesos existentes de administración del personal en “GIT S.A.”, tomando en cuenta su estructura organizacional y el funcionamiento de la unidad del personal, de tal manera que se puedan identificar los problemas y requerimientos.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Reunir información veraz para un adecuado diagnóstico, de tal modo que se puedan sentar bases para una adecuada formulación de la propuesta.
-

- ✓ Verificar y analizar la existencia y aplicabilidad de instrumentos administrativos (manuales de organización y funciones, manual de proceso.)
- ✓ Verificar si existe:
 - Un proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de los puestos.
 - Una guía de reclutamiento, selección, inducción de personal
 - Un proceso de programación y ejecución de la Evaluación del Desempeño, que permita mejorar el nivel de rendimiento del personal.
 - Un proceso de detección de necesidades, programación, ejecución y evaluación de capacitación que mejore el rendimiento del personal.
 - Una guía que permita aplicar la remuneración, prestación y el reconocimiento que facilite la compensación de los servicios.
 - Un proceso de promoción, rotación, transferencia, desvinculación que permita un rendimiento idóneo en el personal.
 - Procesos de Generación, Organización y Actualización de la información para contar con información oportuna y confiable del personal.

3. Factores a revisar

La variable objeto de estudio que se identificó para la realización del diagnóstico, es la Organización Administrativa y los procesos internos del Personal.

La determinación de los factores fundamentales para el estudio de la Organización fue realizada de acuerdo al siguiente esquema:

Cuadro N° 14. Identificación de Factores de Estudio		
N°	Elemento específico	Atributo fundamental
1.	Misión	Razón de ser que se constituyen en el punto de partida para el estudio de la Organización.
2.	Visión	
3.	Manual de funciones	Descripción de los niveles de delegación, funciones y responsabilidad de la unidad de RRHH.
4.	Proceso de análisis y diseño de puestos	Determinación y descripción de puestos
5.	Proceso de compensación	Determinación de escala salarial, política de recompensas y castigos, etc.
6.	Proceso de dotación de personal	Descripción del proceso de reclutamiento y búsqueda, selección e inducción del personal.

7.	Proceso de evaluación del desempeño	Métodos y procesos de la evaluación del desempeño del personal.
8.	Proceso de capacitación	Determinación de necesidades y procesos.
9.	Proceso de Movilidad funcionaria	Establecimiento de promociones internas y rotación del personal.

Fuente: Elaboración propia 2008

4. Fuentes de estudio

Para captar información se recurrió a instancias internas que permitieron adoptar elementos de juicio representativos para el análisis del comportamiento organizacional.

5. Medios y Técnicas de Recopilación de la Información

Con el fin de estructurar adecuadamente el proceso de investigación se utilizó técnicas e instrumentos de investigación de tal manera que se pudo obtener y registrar la información de GIT S.A. mediante:

5.1 Investigación documental

Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación con los cuales se desarrolla y norma la actividad de la Organización.

En tal sentido el análisis se enfocará hacia la siguiente documentación:

- ✓ Manual de Organización y funciones
- ✓ Reglamento interno de la Organización
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Plan estratégico de la Organización
- ✓ Memoria anual de la Organización

5.2 Técnicas de campo

Se consideró las siguientes técnicas:

a) Observación

Esta técnica consistió en el recorrido de campo por las unidades administrativas y operativas con el objetivo de recabar información sobre los hechos y actividades en el lugar de trabajo, el grado de responsabilidad tal como sucede en la realidad.

b) Entrevista

Se realizó entrevistas al nivel gerencial, administrativo y operativo, a través de conversaciones específicas sobre el material que no se encuentra y actividades realizadas que implica la gestión del talento humano en la Organización.

c) Encuesta

Con el objetivo de llegar a la fuente original de información y su recopilación para el análisis se elaboró como instrumento de apoyo encuestas para poder obtener información a opiniones, conocimientos y funcionamiento de la Organización.

Es así que se preparó encuestas para los siguientes niveles:

- Encuesta dirigida al nivel gerencial, nivel operativo y administrativo de la Organización, anexo la encuesta aplicada. (Ver Anexo 1-B)

6. Bases estadísticas del estudio

6.1 Universo de Estudio

Fueron todas las unidades que se encuentran en la estructura de la Organización.

UNIDAD ADMINISTRATIVA	ZFC	ZFI	TOTAL	UNIDAD OPERATIVA	ZFC	ZFI	TOTAL
Gerencia Adm. Financiero	1		1	Gerente Regional	1		1
ADMINISTRATIVA Y FIN				OPERATIVA			
Oficial I/ Asistente de Gerencia	1		1	Subgerencia de Operaciones	1	1	2
Jefe Administrativo Financiero	1		1	Oficial I/ Jefe de Operaciones		1	1
Oficial I/ Administrativo	1		1	Oficial I/ Operaciones	1		1
Oficial II/ Caja	1		1	ALMACEN			
Auxiliar / Caja		1	1	Jefe de Almacén	1		1
Oficial II/ Archivo	1		1	Oficial I/ Supervisor de almacén	1		1
Auxiliar / Archivo	1	1	2	Oficial II/ Supervisor almacén	1		1
Auxiliar / Oficina	1		1	Oficial I/ Almacenero		1	1
Oficial II/ Seguridad		1	1	Oficial I/ Almacenero y Operador	1		1
Auxiliar / Seguridad	2		2	Oficial II/ Almacenero	3	1	4
Auxiliar / Limpieza	1	1	2	Auxiliar/ Almacenero	9	6	15
Auxiliar / Jardinero	2	0	2	Auxiliar/ Supervisor Form. 187		1	1
SISTEMAS				Auxiliar/ Playa Formulario 187		1	1
Sub Gerencia de Sistemas	1		1	TRANSCRIPCION			
Oficial I/ Sistemas	1		1	Oficial II/ Transcriptor	1	2	3
RRHH				Auxiliar / Transcriptor	1	1	2
Jefe de Recursos humanos	1		1	MANTENIMIENTO			
				Oficial I/ Jefe de mantenimiento	1		1
				Oficial II/ Mantenimiento	2		2
				Auxiliar/ Mantenimiento		1	1

				BALANZA			
				Oficial I/ Balanza		1	1
				Oficial II/ Balanza	1		1
				MESA CENTRALIZADORA			
				Oficial II/ Mesa Centralizadora	2	2	4
				Auxiliar/ Mesa centralizadora		1	1
	15	4	20		27	20	47

Fuente: Elaboración propia en base al registro del personal de GIT S.A. 2008

6.2 Selección del tipo de muestra

La Organización actualmente cuenta con 106 empleados de forma permanente en las regionales, sin embargo la regional ZOFRAPAZ constituye la unidad de análisis con 67 empleados, se aplicó un censo al personal de GIT S.A., no recurriéndose a una muestra probabilística.

7. Integración y clasificación de la información

Se ordeno, sistematizo y clasificó los datos, a efecto de poder preparar su análisis y determinar la situación actual considerando los siguientes aspectos:

Cuadro N° 15. Clasificación de la Información	
Misión y Visión	Comprobación de la congruencia de la Misión y Visión con las actividades de GIT S.A.
Funciones	Se revisará el manual de funciones aquellos que estén en relación directa con la Administración del Personal.
Proceso de Administración del Personal	Comprobar la existencia de los criterios básicos de la Administración del Personal.

Fuente: Elaboración propia 2008

8. Análisis de datos

Una vez realizada la recopilación y registro de datos estos fueron sometidos a un proceso de análisis que permitieron establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución, con el fin de proponer las medidas de mejoramiento.

PARTE II: ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

9 Servicios y tarifario ofrecidos por la organización

Los servicios ofrecidos por GIT S.A. se detallan en el tarifario vigente 2008 se adjunta en el anexo 1C.

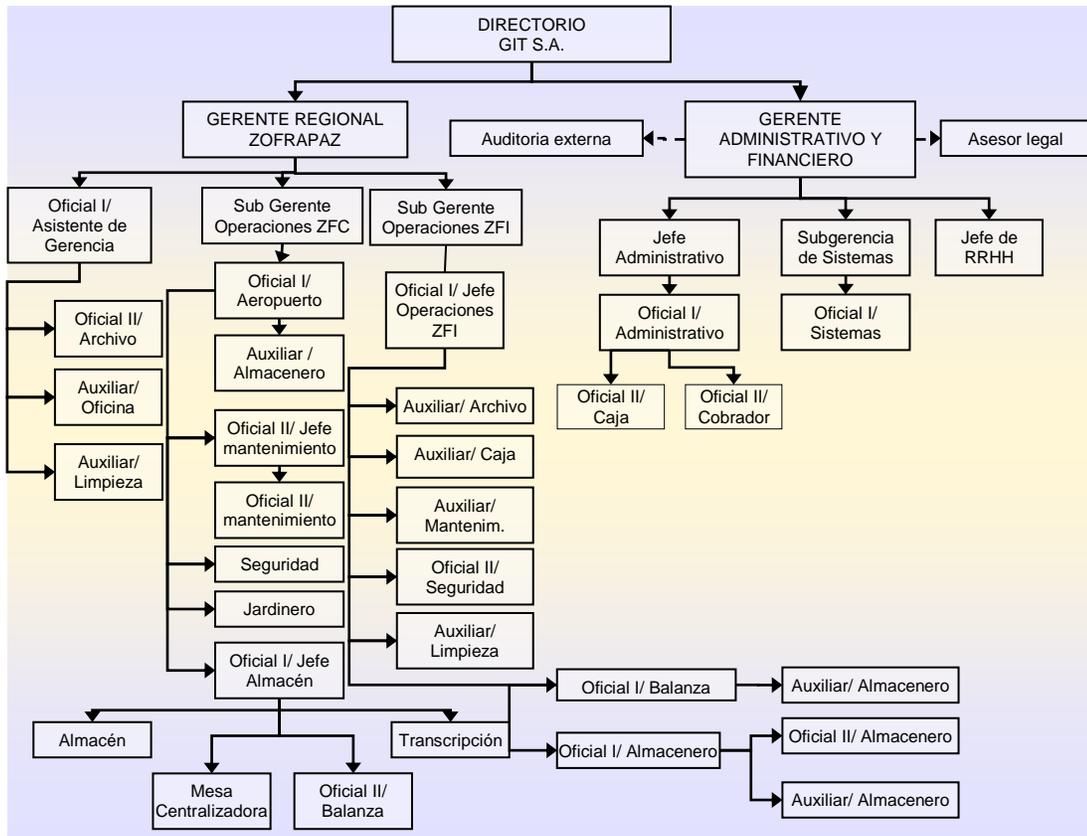
10. Aspectos Organizacionales

Con la aplicación de encuestas, entrevistas y un análisis de la documentación se estableció la existencia de un organigrama en el que se presenta gráficamente las unidades pertenecientes a GIT S.A., a continuación se detalla en el cuadro:

Cuadro Nº 16. Unidades Identificadas en GIT S.A.		
Unidad	Cargo	Dependientes
Administrativa financiera	Gerencia administrativa financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Subgerencia de Sistemas ✓ Jefe administrativo financiero ✓ Jefe de Recursos Humanos
Operativa	Gerencia Regional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Subgerencia de operaciones ✓ Jefaturas de almacén y operaciones ✓ Asistente de Gerencia
	Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oficial I, II y Auxiliares

11. Estructura organizacional

Gráfico Nº 3. Estructura Organizacional



Fuente: Manual de Organización y Funciones de "GIT S.A." 2008

12. Descripción de Funciones

La organización cuenta con un manual de funciones del año 2007 el mismo no es vigente ya que no muestra la realidad de la organización. En el presente diagnóstico sólo se tomará en cuenta las funciones del Jefe de Recursos Humanos (extraído del formulario llenado por el directo responsable de la unidad) por ser este el encargado directo de los Recursos Humanos de GIT S.A.

Cuadro N° 17. Funciones del Jefe de Recursos Humanos

JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS	
Unidades dependientes	- Ninguno
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realización de planillas mensuales de pago de haberes. ✓ Realización de formularios para el pago mensual de aportes de caja Petrolera y AFPs de ZOFRAPAZ. ✓ Presentación de planillas Trimestrales al Ministerio de Trabajo. ✓ Envío de información mensual del Davinci RC IVA dependientes a impuestos Internos del personal. ✓ Control de salidas de vacaciones de GIT S.A., permisos, licencia, faltas y baja medica de Zofrapaz. ✓ Altas y bajas para el Seguro Social (caja petrolera y AFPs) del personal de Zofrapaz. ✓ Transcripción y redacción de correspondencias para la Caja Petrolera, AFPs y Banco Bisa. ✓ Transcripción y redacción de Comunicación Interna, Memorandums y Contratos para el personal de GIT. S.A. ✓ Realización de finiquitos para el personal retirado de GIT S.A. ✓ Registro y control de servicios de fotocopias al personal. ✓ Informe mensual de consumo de gasolina a Sustancias Controladas. ✓ Recepción de documentos, realización de contratos y registros de usuarios de la ZFC de la ciudad de El Alto. ✓ Tramites de procesos judiciales de casos de la Zona Franca Industrial y Comercial. ✓ Pago mensual de Alimentación y Transporte al personal de Seguridad Física de Zofrapaz.
Requisitos para ocupar el cargo	✓ No tiene

Se observa que las funciones descritas por el jefe de RRHH no realiza los procesos de la gestión del talento humano como ser reclutamiento, selección e inducción, evaluaciones del desempeño, programas de capacitación, movilidad funcionaria, el registro del personal con la apertura del file esta tarea se la realiza pero no se menciona.

PARTE III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

13. Misión de GIT S.A.

Cuadro Nº 18. Análisis de la Misión	
DOCUMENTO: NO CUENTA	
MISIÓN DEFINIDA	OBSERVACIONES
No tiene una Misión definida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tiene Misión, por lo que no tienen alineado su propósito ¿para qué están en el mercado? ✓ La misión refleja la razón de ser de la organización.

Fuente: Elaboración propia 2008.

14. Visión de GIT S.A.

Cuadro Nº 19. Análisis de la Visión	
DOCUMENTO: NO CUENTA	
VISIÓN DEFINIDA	OBSERVACIONES
No tiene una Visión definida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tienen una Visión, por tanto tampoco tienen sustentadas sus acciones de permanencia y mejora de su posición en el mercado. ✓ La Visión se encuentra definida en lo que pretende ser en un futuro, muestra lo que la Organización quiere llegar a ser en el largo plazo.

Fuente: Elaboración propia 2008.

15. Valores de GIT S.A.

Cuadro Nº 20. Análisis de los valores	
DOCUMENTO: NO CUENTA	
VALORES DEFINIDOS	OBSERVACIONES
No tienen valores definidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los valores dan vida a la cultura reconocida también como cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia 2008.

16. Manual de funciones de GIT S.A.

Cuadro Nº 21. Análisis del Manual de Funciones	
DOCUMENTO: MANUAL DE FUNCIONES DE GIT S.A.	
CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
<p>Este documento no fue aprobado por el Directorio y las Gerencias Regionales</p> <p>No existen las funciones para cada una de las unidades organizacionales de GIT S.A..</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se encuentra un índice de capítulos o apartados que constituyen el documento. ✓ No existe el organigrama de la Organización ✓ Se puede observar que las funciones no están relacionadas con los cargos existentes ✓ No existe las funciones del jefe de recursos humanos por tanto no existe la Administración del Personal, ✓ Las funciones de las Gerencias, subgerencias y

jefaturas no coinciden con sus tareas.

Recomendaciones Se recomienda que el manual de sea realizado nuevamente para GIT S.A. el mismo que deberá ser revisado y actualizado cada gestión.

17. Análisis de los procesos de Gestión del Talento Humano de GIT S.A.

GIT S.A. al no contar con un Sistema de Gestión del Talento Humano, no desempeña sus funciones adecuadamente en lo que se refiere a la administración de los RR.HH., incidiendo negativamente en el desempeño de los mismos.

El siguiente análisis fue realizado mediante entrevista a la Jefatura de RRHH de GIT S.A., y revisión de documentos acerca de los procesos del personal.

17.1 Análisis y Diseño de Puestos

Cuadro Nº 22. Proceso actual de Análisis y diseño de puestos en GIT S.A.

<p>Descripción del proceso de análisis y diseño de puestos</p>	<p>Actualmente no existe la unidad que se encarga de realizar este proceso, quien analice y diseñe los perfiles (requisitos mínimos competentes que un puesto debe tener y que los profesionales deben cumplir).</p> <p>Los puestos se crean según requerimientos sin respetar su estructura organizacional que tampoco se encuentra bien definida, ni toman en cuenta la temporalidad de estos, produciendo una mayor cantidad de puestos ya existentes, los títulos de los puestos no están acorde con las funciones que realmente realiza, existen cargos innecesarios dentro de la organización, genera gastos a la organización y duplicidad de funciones.</p> <p>Este proceso al no estar plasmado de forma escrita en un documento hace que la organización no cuente con profesionales de sólidos conocimientos, la mayoría de los trabajadores se vuelven obsoletos, no aportan nuevas ideas y el trabajo se realiza de manera mecánica.</p>
--	---

17.2 Compensación Organizacional

Cuadro Nº 23. Proceso actual de Compensación en GIT S.A.

<p>Descripción del proceso de Compensación</p>	<p>Existe una escala salarial el mismo presenta grandes diferencias entre un salario y otro, el incremento salarial se realiza en función a disposiciones gubernamentales, se da prima correspondiente de la gestión.</p> <p>La planilla presupuestaría contiene la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Detalle de los puestos. ✓ Nivel o escala salarial. ✓ Sueldo básico mensual. <p>Para el pago de sueldos se elabora la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planilla de sueldos general ✓ Boleta de pago. <p>La falta de estructura de puestos, genera desigualdad de remuneración en puestos similares, provocando desmotivación del personal.</p>
--	---

17.3 Dotación de Personal

Cuadro N° 24. Proceso actual de Dotación de Personal en GIT S.A.	
Descripción del proceso de Dotación: Actualmente no existe un proceso de reclutamiento, selección e inducción.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El requerimiento de personal se realiza a través de invitación directa. ✓ No cuentan con políticas de contratación. ✓ Se contrata al personal de consultoría con contratos limitados por un lapso de tiempo no mayor a un año, dependiendo del requerimiento. ✓ El proceso de contratación se lo realiza al personal nuevo que ingresa a la organización con un periodo de prueba de tres meses computables desde la fecha de ingreso, posterior a este periodo el personal firma un contrato indefinido de trabajo. ✓ No existe un proceso de inducción de la persona contratada, lo que retarda la adaptabilidad y familiaridad del mismo a la organización

17.4 Evaluación del Desempeño

Cuadro N° 25. Proceso actual de Evaluación del Desempeño en GIT S.A.	
Descripción del proceso de Evaluación del Desempeño	<p>La evaluación del desempeño se realiza a solicitud de Gerencia, las evaluaciones no están programadas, utiliza los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos - Pertenencia a la empresa - Iniciativa y creatividad - Administración de su Trabajo. - Asistencia y puntualidad - Actitud <p>El problema detectado en las evaluaciones es que no se toman en cuenta para promociones internas, ni son discutidas entre jefes y empleados.</p>

17.5 Capacitación

Cuadro N° 26. Proceso actual de Capacitación en GIT S.A.	
Descripción del proceso de Capacitación:	<p>La capacitación se realiza cuando lo requiere Gerencia, no se realiza detección de necesidades del puesto.</p> <p>La capacitación no considera al 100% del personal de GIT S.A., se da mayor prioridad al personal de la unidad operativa (Operadores, transcriptoros).</p> <p>Actualmente no existe un plan de capacitación.</p>

17.6 Movilidad Funcionaria

Cuadro N° 27. Proceso actual de Movilidad en GIT S.A.	
Descripción del proceso de Movilidad:	<p>La estabilidad laboral existe principalmente en cargos jerárquicos y no así en los mandos medios y operativos, esto tiene un efecto negativo en el desempeño laboral.</p> <p>Gerencia decide la promoción al personal en otros puestos jerárquicos.</p> <p>La rotación del personal se da sobre todo en los puestos del área operativa y cuando el personal se encuentra de vacaciones.</p>

17.7 Registro del Personal

Cuadro N° 28. Proceso actual de Registro en GIT S.A.	
Descripción del proceso	<p>No existe una base de datos computarizada que brinde información actualizada, así por ejemplo, cambio que el personal haya tenido en cuanto a promociones, rotación, transferencia, estado de los documentos personales.</p>

de registro: El registro del ingreso de un nuevo empleado se realiza mediante la presentación de los documentos requeridos para abrir el file del personal.
La documentación se encuentra ordenada de la siguiente forma:
Datos personales, solicitud de vacaciones, licencias y permisos, Caja de Salud, currículo, CI, Certificado de nacimiento, contrato.

Analizando los diferentes procesos de Gestión del Talento Humano existentes en GIT S.A. se ha detectado los siguientes problemas en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 4. causa-efecto identificados en procesos de administración del personal en GIT S.A.



Fuente: elaboración propia 2008

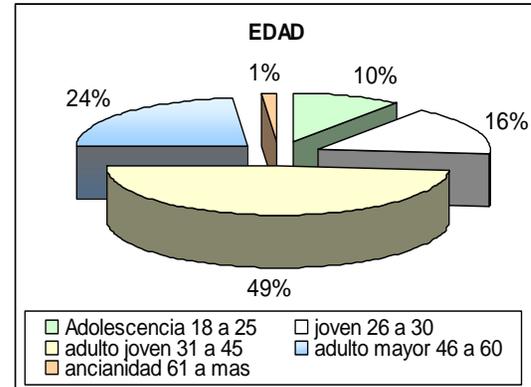
18. Análisis de resultados según encuestas realizadas al personal GIT S.A.

Para el presente análisis se aplicó una encuesta a los 67 trabajadores que forman parte permanente GIT S.A. – ZOFRAPAZ con el objetivo de establecer el grado de conocimiento organizacional de éstos. Consistió en obtener información sobre el estado actual de los procesos de Administración del Personal, se tomaron las siguientes variables: edad, profesión, importancia que da la organización al Personal, conocimiento de: los objetivos institucionales, la aplicación de los Subsistemas básicos del Sistema de Gestión del Talento Humano. Estos datos proporcionan un panorama claro del manejo de Recursos Humanos en GIT S.A.

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

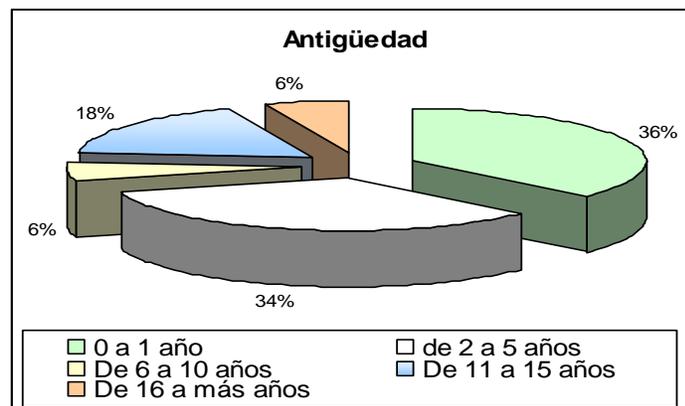
Cuadro N° 29. Edad

Pregunta	Objetivo
Edad	Determinar la edad promedio del personal de GIT S.A. para conocer si está compuesta por personas jóvenes o adultas.
<p>Interpretación: El 49% del personal se encuentra entre 31-45 años de edad, por lo tanto la mayor parte del personal de ZOFRAPAZ es relativamente adulto - joven, existe también un porcentaje que es representativo el 24% que son adulto mayor, el 16% es personal joven.</p>	



Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro N° 30. Antigüedad en la organización



Fuente: Elaboración propia. 2008

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Cuánto tiempo lleva en la Organización?	Determinar el promedio del tiempo que llevan trabajando los empleados en GIT S.A., lo que nos permitirá saber la actual rotación de personal.
<p>Interpretación: El 36% del personal de Zofrapaz fue contratada en menos o igual a un año, podemos determinar que hubo un gran movimiento de reclutamiento del personal en el año 2007, el 34% tiene de 2 a 5 años de antigüedad en la institución de igual manera hubo movimiento de contrataciones mucho mayor en el 2005 que en el 2006; el 18% del personal tiene de 11 a 15 años de antigüedad en la institución por lo que tiene conocimiento de la misma; el 6% representa al personal que se encuentra de 16 a más años dentro de Zofrapaz.</p>	

Cuadro Nº 31. Unidad de trabajo

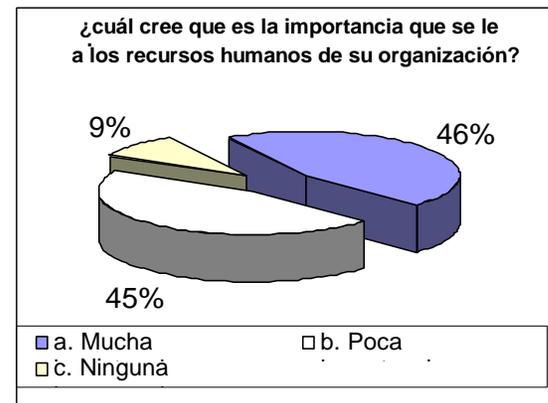
PREGUNTA	OBJETIVO
¿En qué unidad de trabajo realiza sus funciones?	Permitirá saber la actual función que realiza el personal para el logro de los objetivos.
El 70% del personal de GIT S.A. trabaja en la unidad operativa como operadores ya sea de almacén o playa, el 30 % se encarga de la unidad administrativa financiero este análisis nos permite comprobar los componentes de la estructura organizacional de la organización.	



Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro Nº 32. Importancia del personal dentro de la Organización

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Cuál es la importancia que se le da a los RR. HH. de su Organización?	Establecer la importancia que se le da a los recursos humanos en la Organización, desde el punto de vista del personal.
El 46% del personal indica que se da mucha importancia al recurso humano de GIT S.A., el otro 45% indica que se les da poca importancia, estas respuestas nos indican que en la Organización se da una buena gestión de personal pero falta programas que haga sentir a los trabajadores elementos valiosos e imprescindibles.	



Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro Nº 33. ¿Existe una unidad de Recursos Humanos?

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Existe una unidad de recursos humanos para el personal?	Determinar el grado de conocimiento que tiene el empleado de GIT S.A., sobre la existencia de una unidad de Recursos Humanos.
En cuanto a la pregunta de que si existe una unidad de recursos humanos para el personal el 100% del personal ratifico que existe una unidad de recursos humanos, quizá es debido al tamaño de la misma, que justifica la existencia de esta unidad.	



Fuente: Elaboración propia. 2008

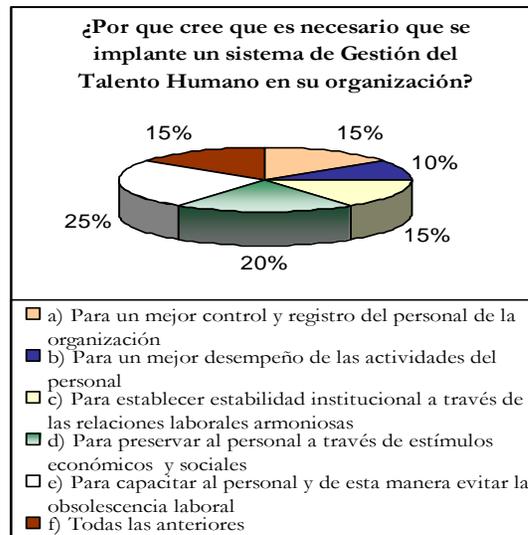
Cuadro Nº 34. ¿Es importante que se diseñe un Sistema de Gestión del Talento Humano en GIT S.A?

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Usted cree importante que se diseñe e implemente un Sistema de GTH en su Organización?	Determinar la importancia que el empleado le da al diseño e implementación del Sistema de GTH para la Organización.
En relación a la pregunta el 100% del personal indicó que si era necesario que se diseñe e implemente un sistema de administración de personal, para una mejor atención a los recursos humanos de la Organización.	



Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro Nº 35. ¿Por qué es necesario que se implemente el Sistema de Gestión del Talento Humano?



PREGUNTA	OBJETIVO
¿Por qué cree que es necesario que se implemente el Sistema de Gestión del Talento Humano?	Determinar el grado de importancia que se le da a la implementación del Sistema de Personal en GIT S.A.
El 25% del personal cree que es necesario que se implemente el Sistema de Gestión del Talento Humano para capacitar al personal y evitar la obsolescencia laboral, el 20% indicó que para preservar al personal a través de estímulos económicos y sociales, 15% dijo que para un mejor control y registro del personal y para establecer la estabilidad institucional a través de las relaciones laborales armónicas, otro 15% afirmó que todos los incisos eran de vital importancia y el 10% señaló para un mejor desempeño de las actividades del personal.	

Cuadro Nº 36. En su Organización, ¿Quién se hace cargo de los RRHH?

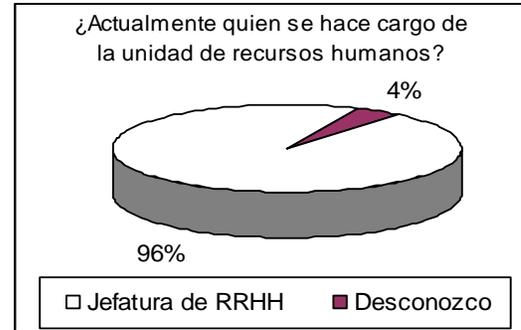
PREGUNTA

¿Actualmente quién se hace cargo de la unidad de Recursos Humanos?

El 96% indicó que la Dra. Ruth Vera - Jefe de Recursos Humanos se hace cargo de esta unidad, el 4% desconoce, esto demuestra que el diseño del Sistema de Administración de Personal se debe hacer conocer a todo el personal

OBJETIVO

Determinar si tienen conocimiento de cuál es la persona encargada del personal de GIT S.A..



Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro Nº 37. ¿Esa persona está preparada para esta tarea?

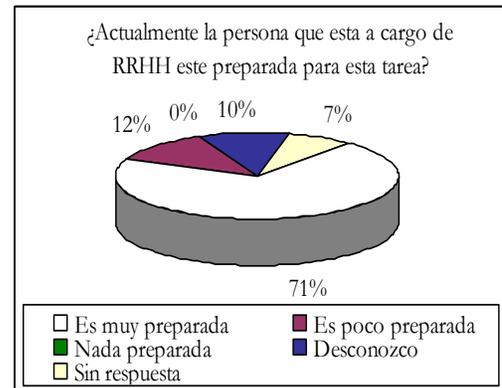
PREGUNTA

¿Usted cree que la persona de la unidad de RRHH de GIT S.A. está preparada para esta tarea?

El 71% respondió que la encargada actual de la administración de personal está muy preparada pero no posee el tiempo suficiente para desempeñar esa función de manera eficiente debido a que cumple otras funciones. El 12% indicó que es poco preparada, el 10% desconoce si es preparada y el 7% no respondió en cuanto al grado de preparación que tiene.

OBJETIVO

Determinar la percepción del personal sobre la preparación de la persona que se hace cargo de RRHH.



Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro Nº 38. ¿Quiénes establecen objetivos para los Recursos Humanos?

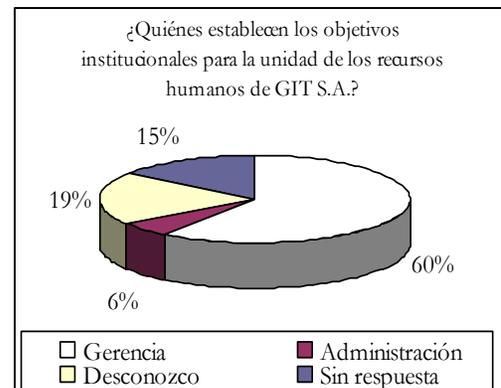
PREGUNTA

¿Quiénes establecen los objetivos, para la unidad de RRHH?

El 60% del personal indicó que las Gerencias tanto Regionales como Administrativa y financiera es la que se encarga de establecer objetivos para los Recursos Humanos, mientras que un 19% indicó que los objetivos se establecían a través de la administración de GIT S.A., un 15% no respondió y finalmente un 6% desconoce quién fija los objetivos de esta unidad.

OBJETIVO

Determinar quienes participan en el establecimiento de objetivos en lo que se refiere a los Recursos Humanos.

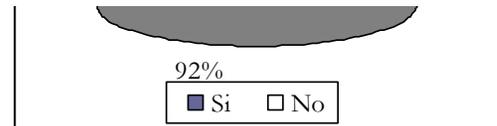


Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro Nº 39. ¿Conoce las políticas relacionadas con el personal de su Organización?

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Conoce las políticas relacionadas con el personal en capacitación y evaluación del desempeño?	Determinar el grado de conocimiento sobre la existencia de políticas institucionales relacionadas a la capacitación y evaluación del desempeño del personal.

Con relación a la pregunta un 92% de los encuestados respondió que desconoce las políticas, mientras que el 8% señalaron que existe políticas relacionadas a la capacitación pero no las conocen.

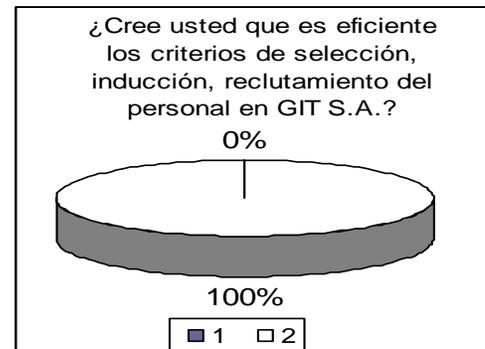


Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro Nº 40. ¿Son eficientes los criterios de selección, inducción, reclutamiento del personal en su Organización?

PREGUNTA	OBJETIVO
13. ¿Cree usted que son eficientes los criterios de selección e inducción?	Determinar el grado de eficiencia de los criterios de selección, inducción, para el reclutamiento de personal e utilizados.

Según la encuesta realizada en GIT S.A. un 100% del personal cree que no son eficientes los criterios de reclutamiento, selección e inducción del personal.



Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro Nº 41. ¿Por qué cree que no son eficientes los criterios de su Organización en cuanto al manejo del personal?

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Por qué cree que no son eficientes los criterios de su Organización en cuanto al manejo del personal?	Determinar el grado de conocimiento de las causas que cree el personal respecto a la eficiencia de los criterios de manejo del personal.

El 82% opinan que la selección y contrataciones son realizadas por favoritismo y recomendaciones, el 6% considera que no son eficientes los criterios por todas las razones mencionadas, un 4% considera que no son eficientes por qué no se considera los estudios y la experiencia obtenida, ni se valora la profesión que actualmente tiene el personal, esto también apoya al hecho de que en la Organización hace falta que se diseñe e implante un Sistema de Gestión del Talento Humano.



Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro Nº 42. ¿Cuál es la política motivacional de GIT S.A.?

PREGUNTA

¿Qué políticas motivacionales han sido aplicadas en la Organización para mejorar las relaciones laborales?

OBJETIVO

Determinar el conocimiento que el empleado tiene sobre las políticas motivacionales que GIT S.A. aplica.

El 51% indicó que dan un incremento de salario en función al rendimiento y productividad, el 45% señaló que se realizó el 2007 un encuentro nacional el mismo que se llevará a cabo cada dos gestiones, el 4% no responde porque no tiene conocimiento de los mismos.



Fuente: Elaboración propia 2008

Cuadro Nº 43. ¿Existe alguna publicación informativa para el personal?

PREGUNTA

¿Existe algún tipo de publicación informativa a nivel interno que involucren de forma directa al personal?

OBJETIVO

Determinar el conocimiento sobre la existencia de una publicación interna que informe sobre temas relacionados al personal de GIT S.A.

El 97% del personal señaló que existe una publicación que contiene información que atañe de forma directa al personal, el 3% indicó que no existe una publicación informativa que involucren de forma directa al personal.



Fuente: Elaboración propia 2008

Cuadro Nº 44. Si la anterior pregunta ha sido afirmativa ¿Dentro de la publicación informativa que tipo de temas son tratados?

PREGUNTA	OBJETIVO
17. ¿dentro de la publicación informativa que tipo de temas son tratados?	Determinar el tipo de información que es incorporado en la publicación informativa para el conocimiento del los empleados de GIT S.A.

El 88% indicó que la Organización informa al personal a nivel interno en temas relacionados a cumpleaños y fechas especiales, mientras que un 12% señalo que la Organización organiza seminarios especialmente cuando existe superavit en los ingresos e informarles que recibirán un bono de incentivo.

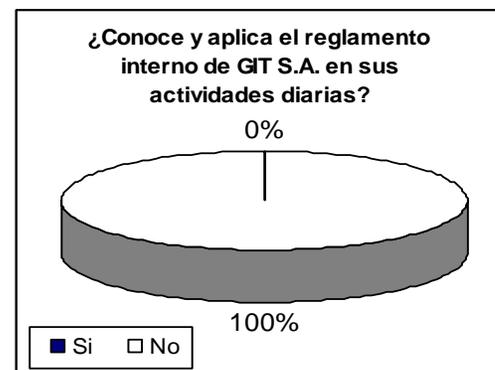


Fuente: Elaboración propia 2008

Cuadro Nº 45. ¿Conoce y aplica el reglamento interno de su Organización?

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Conoce y aplica el reglamento interno de GIT S.A. en sus actividades diarias?	Determinar el grado de conocimientos que los empleados tienen sobre el reglamento interno de GIT S.A. y la aplicación que hacen del mismo.

En relación al conocimiento y aplicación del reglamento interno de GIT S.A., el 100% del personal indico que no conoce y aplica el reglamento, ya que no cuentan aun con este documento, se indico que se encuentra en proceso de elaboración.



Fuente: Elaboración propia 2008.

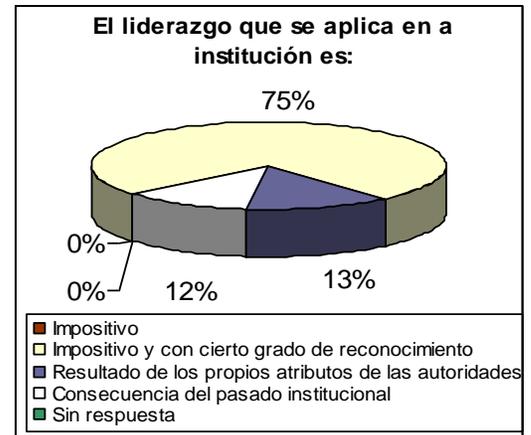
Cuadro Nº 46. ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en su Organización?

PREGUNTA OBJETIVO

El liderazgo que se aplica en la Organización es:

Determinar el tipo de liderazgo que es aplicado en la Organización, por parte de la persona que se hace cargo del área de RRHH

Un 75% del personal señaló que el liderazgo que se aplica en la Organización es impositivo y con cierto grado de reconocimiento, un 13% que es resultado de los propios atributos de las autoridades y el 12% indicó que es consecuencia del pasado institucional.



Fuente: Elaboración propia 2008

19. Análisis FODA

El diagnóstico FODA, permitió realizar la evaluación interna que permite identificar las *fortalezas* y *debilidades* de la Organización y la evaluación externa que identifica las *oportunidades* y *amenazas*, buscando disminuir los efectos de las debilidades dando mayor énfasis a las fortalezas y hacer lo propio con las amenazas, utilizando las oportunidades.

Cuadro Nº 47. Análisis FODA

Fortalezas

- ✓ Predisposición de Gerencia y jefatura de Recursos Humanos. para que se diseñe el Sistema de Gestión del Talento Humano
- ✓ La capacitación existente considera al 100% del personal Operativo.
- ✓ Personal que desea capacitarse y adquirir conocimientos que puedan aplicar a su trabajo para un mejor desempeño.
- ✓ Existencia de personal técnico y preparado.
- ✓ La evaluación se la realiza en: cumplimiento desempeño y productividad.
- ✓ El sistema de remuneración en GIT S.A. está en función al nivel del mercado.
- ✓ El 49% del personal de GIT S.A. es relativamente adulto - joven, por lo tanto posee una mentalidad más abierta hacia el cambio.
- ✓ Gerencia considera a la capacitación como

Debilidades

- ✓ Actualmente no existe un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- ✓ GIT S.A. no cuenta con valores claros que rijan la vida organizacional.
- ✓ No existe un plan de capacitación debido a que no hay un instrumento que detecte y prevea las necesidades.
- ✓ No hay estabilidad laboral en los niveles medios y operativos, esto afecta el logro de los objetivos y desalienta al personal principalmente a principios de año, ya que se retira al personal sin justificación alguna, se percibe un ambiente de inseguridad laboral.
- ✓ El 92% del personal desconoce los objetivos relacionados al personal.
- ✓ Existen políticas motivacionales, que no hacen que el personal se sienta

- una inversión estratégica.
- ✓ El personal se siente motivado cuando se le hace partícipe de diversas actividades, se premia la productividad.
 - ✓ La Organización mantiene un dialogo con los clientes, de esta manera puede saber si están conformes por el tipo de servicio que recibe del personal de la GIT S.A..
 - ✓ Apoyo del Directorio para la contratación de consultores externos del mercado laboral.
 - ✓ Cuando el personal es desvinculado sabe que recibirá todos sus beneficios sociales.
- comprometido, por el favoritismo que se maneja en la organización.
 - ✓ La publicación informativa a nivel interno no informa de todos los movimientos del personal si hay un nuevo ingreso, motivos o razones de las personas desvinculadas.
 - ✓ Inexistencia de una base de datos del personal, el actual sistema que es el SICI solo es para la elaboración de planillas, no lanza ningún otro reporte.
 - ✓ No existe un proceso de inducción, el personal se habitúa por si solo la información que se le brinda es realizada a grandes rasgos de manera verbal.
 - ✓ Pese a que se detecta necesidades de capacitación de manera visual, no se elabora un programa con dicho requerimiento.
 - ✓ Excesiva centralización en la toma de decisiones.
 - ✓ Falta de compromiso del empleado, brechas muy grandes en cuanto a la remuneración que perciben entre las dos regiones.

Oportunidades

- ✓ La creciente oferta de personal en el mercado laboral, implica que la Organización tenga mayores oportunidades de incorporar personal idóneo, para cumplir los objetivos y la misión de la misma.
- ✓ Usuarios satisfechos por la atención recibida del personal de GIT S.A. que regresan a la Organización para nuevos servicios.
- ✓ Respecto a la escala salarial, los salarios que percibe cada empleado están al nivel de la competencia que brindan este tipo de servicios.

Amenazas

- ✓ La infraestructura de la competencia proporcionan mayores espacios y comodidades de servicio y del personal.
- ✓ Las normas que saca la aduana perjudica a varios usuarios que tienen que cumplir con otros requisitos a los exigidos normalmente
- ✓ El Decreto Supremo promulgado por el gobierno restringiendo la importación de vehículos que tengan más de cinco años de antigüedad, esto reduce un gran ingreso en la zona franca industrial.

Fuente: elaboración propia, según encuestas, entrevistas y documentos revisados

20. Conclusiones

La situación en cuanto a procesos de la administración del personal no existen, lo que produce falencia para tener una buena administración del personal de manera efectiva, nuevamente se comprueba la necesidad de implementar y diseñar el Sistema de Gestión del Talento Humano. A raíz de la falta de estos procesos el personal se encuentra desmotivado por la inseguridad que causa el no saber ciertas políticas para su permanencia en la Organización.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

I. PRESENTACIÓN

El destino de la unidad de Recursos Humanos en esta última década está ligada a la persona que desarrolla la gestión del personal y posiblemente una de las ventajas competitivas más importantes se éste centralizando en un ser humano que por más profesional que intente ser, no sea el más objetivo.

El Sistema de Gestión del Talento Humano desarrolla las competencias del personal permitiendo a la fuerza laboral lograr los objetivos planteados.

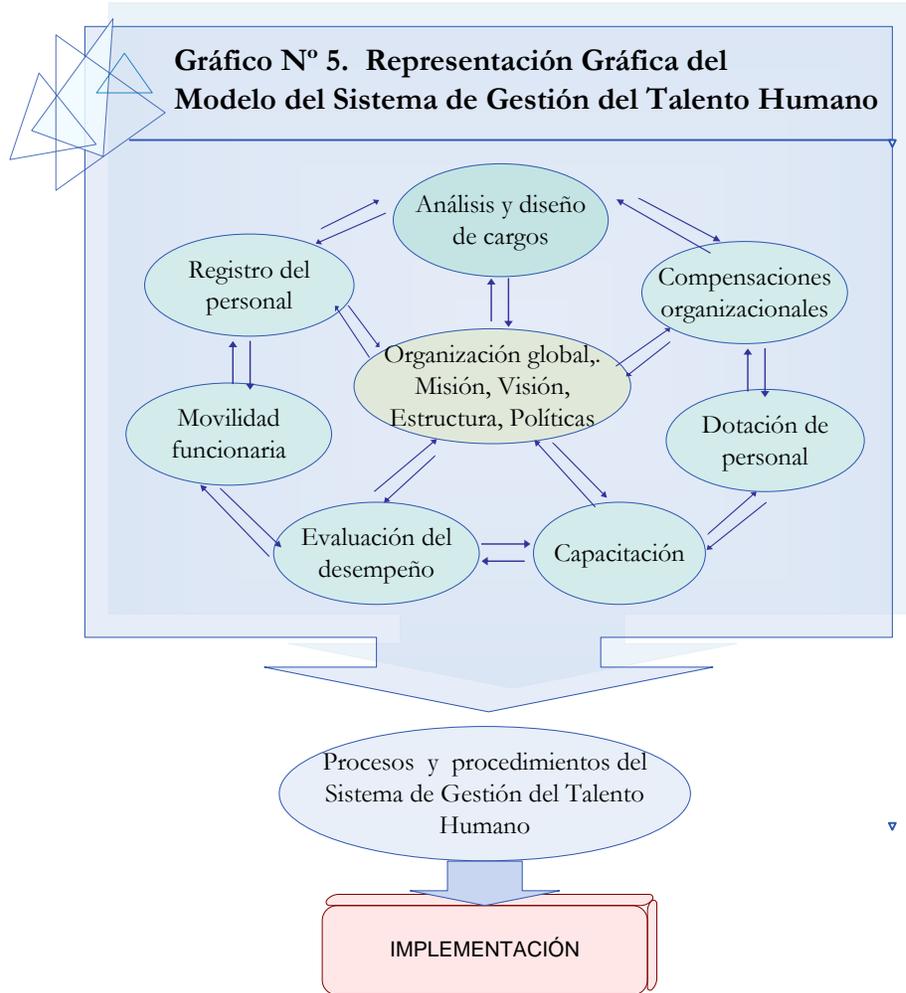
II. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El modelo del Sistema propuesto, tiene el siguiente alcance:

- ✓ Facilita la programación del personal necesario para la ejecución de las actividades consignadas en el Plan estratégico de GIT S.A.
- ✓ Contiene un acompañamiento sistémico de los procesos (análisis y descripción de puestos, compensaciones, dotación, selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, movilidad y registro)
- ✓ Genera información para la toma de decisiones relacionadas al personal.
- ✓ Permite la programación de eventos de capacitación y desarrollo del personal, sobre la base de necesidades y exigencias de los objetivos de la organización.
- ✓ Configuración de una base de datos como soporte para la Organización.

La propuesta comprende tres partes: las mismas que se encuentran interrelacionadas para un mejor seguimiento:

1. Modelo del Sistema de Gestión del Talento Humano, con la descripción de los objetivos, alcance, periodicidad, responsables, preparación y los resultados que se quieren lograr.
 2. Políticas de los Procesos de Gestión del Talento Humano
 3. Descripción de los subsistemas del sistema de GTH, acompañado con los formularios correspondientes y los flujos respectivos.
-



Fuente: Elaboración según los Subsistemas de Gestión del Talento Humano

El modelo se inicia con la determinación de la misión, visión y políticas tal como se puede observar en el gráfico, para tener como producto final el Sistema de Gestión del Talento Humano, que permitirá contar con un instrumento de fácil manejo y brindará resultados positivos a la Administración de RRHH.

2.1 Misión, Visión y Valores

La gestión del talento humano no puede permanecer distanciada de la misión de la organización puesto que, la realiza y concreta.

Se realizó una encuesta, para la construcción de la Misión, Visión y Valores (ANEXO 1D) en la que participó todo el personal de GIT S.A. – ZOFRAPAZ.

Los resultados de la encuesta se obtuvieron mediante un análisis y recolección de datos, los mismos se detallan a continuación:

2.1.1 Misión

“Somos General Industrial & Trading S.A. una empresa de servicios concesionaria de Zona Franca en los departamentos de La Paz y Santa Cruz, buscamos satisfacer las necesidades de todos nuestros usuarios importadores y exportadores proporcionándoles un servicio eficiente, confiable y de calidad en un ambiente adecuado y ameno, por medio de nuestro personal capacitado para la recepción, almacenamiento, manipulación, custodia y despacho rápido y seguro de sus bienes, porque tenemos el compromiso de trabajar en equipo, honestidad, confianza y responsabilidad para trabajar por nuestros usuarios, nuestra empresa, familia, y nuestra sociedad.”

2.1.2 Visión

“Nuestra Visión es llegar a ser una empresa líder en concesionaria de Zona Franca, brindando servicios de excelente calidad, para alcanzar con nuestro esfuerzo y acciones la certificación de calidad ISO 9001, y así aportar al desarrollo del comercio y la industria de nuestro país y al crecimiento de la empresa”

2.1.3 Valores

Los Valores son principios considerados validos que le brindan a la organización su posición, su poder y fortalecen la visión.

Nuestros Valores

1. Trabajo en Equipo
2. Responsabilidad
3. Honestidad
4. Confianza
5. Compromiso

2.1.3.1 Descripción de los Valores

Trabajo en Equipo	Número de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida.	
Responsabilidad	Significa el asumir los compromisos adquiridos con uno mismo, con los demás, con la sociedad en general y con la profesión, así como el reconocer las consecuencias de nuestros actos y acciones; proporcionar ayuda solicitada y cumplir con las tareas (con: puntualidad, calidad, eficiencia y efectividad).	

<p>Honestidad</p>	<p>Es la capacidad para desempeñar y/o de dar a conocer con veracidad los resultados obtenidos, buscar su objetividad y ser claros en las metas pretendidas.</p>	
<p>Confianza</p>	<p>Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. Creer en la capacidad, bondad, aptitudes que tienen.</p>	
<p>Compromiso</p>	<p>Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.</p>	

La cantidad de valores se considero de cinco porque una cantidad mayor provocaría que se pierda fuerza.

III. ESQUEMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.1 Objetivo

Proporcionar a los jefes inmediatos superiores una herramienta que permita aplicar de manera eficiente el análisis y descripción, valoración, requerimiento y programación, clasificación de puestos, remuneración y prestaciones a los empleados, lograr en base a principios, valores y una estructura bien consolidada con personal idóneo los objetivos planteados por la organización.

Para alcanzar el objetivo debe considerarse los siguientes sub objetivos:

- ✓ Adecuar al empleado al puesto.
- ✓ Detectar las falencias y potencialidades del empleado.
- ✓ Facilitar la planeación del ascenso, la permanencia o desvinculación.
- ✓ Reconocimiento de contenido psicosocial.
- ✓ Retroalimentación de la información.

3.2 Alcance

Se aplicará a los puestos de trabajo que conforman la estructura organizacional de GIT S.A. - ZOFRAPAZ, y de acuerdo a la Ley General de Trabajo.

3.3 Periodicidad

La aplicación de los subsistemas será en función de los cambios sufridos en los demás procesos del sistema de gestión del talento humano.

3.4 Responsables

El responsable para la implementación del sistema será la unidad de recursos humanos en coordinación con gerencias y jefaturas de las unidades de GIT S.A.

3.5 Principales actividades gerenciales vinculadas con la información

- ✓ Compensar de manera equitativa a los empleados.
- ✓ Ubicar al personal en puestos adecuados.
- ✓ Determinar niveles realistas de desempeño.
- ✓ Crear planes de capacitación y desarrollo.
- ✓ Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
- ✓ Conocer y evaluar las necesidades reales de personal.

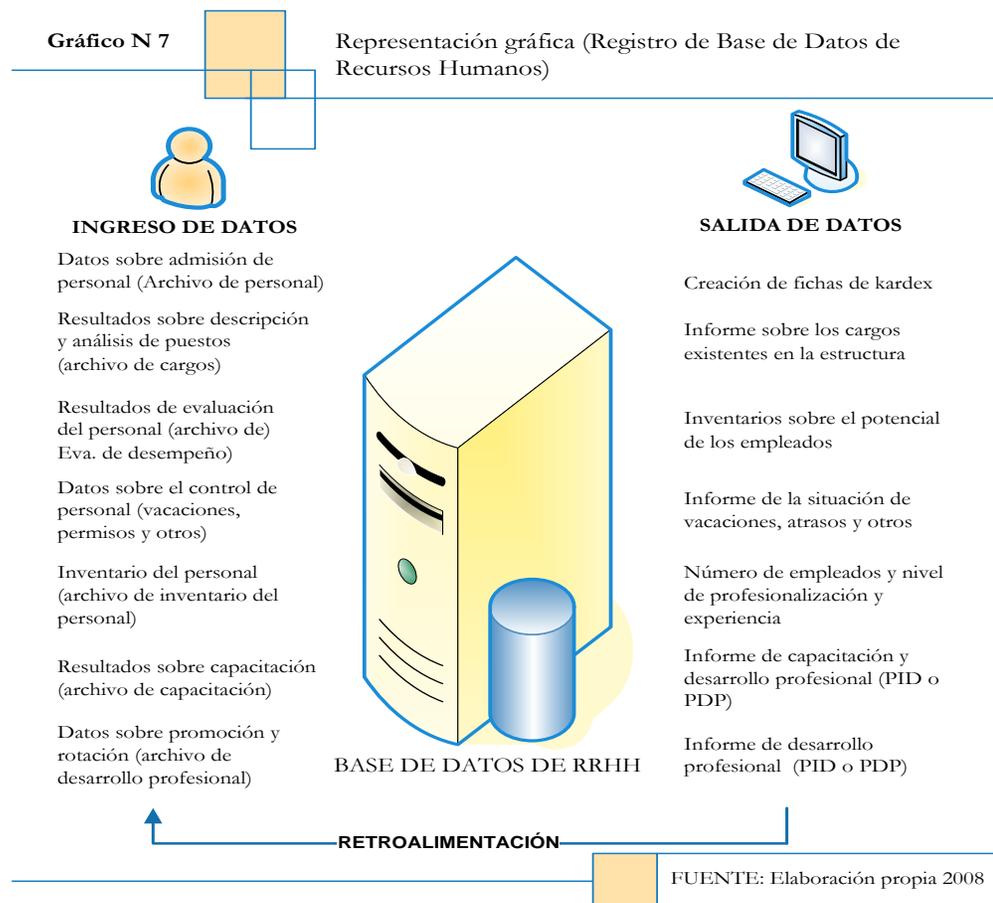
3.6 Actividades del Sistema de Gestión del Talento Humano

1. Diseñar e implementar la base de datos de RR.HH. la unidad de sistemas.
 2. Conformar la base de datos en base a los siguientes archivos:
 - ✓ Archivo de personal (datos de la admisión del personal)
 - ✓ Archivo de puestos (puestos de la estructura organizacional).
 - ✓ Archivo de perfiles de puestos (perfil de empleados potenciales).
 - ✓ Archivo de compensación (datos de salarios e incentivos).
 - ✓ Archivo de inventario de personal (datos sobre el numero de personas, puesto que desempeña, nivel de profesionalización y experiencia, etc.).
 - ✓ Archivo de capacitación (cursos y actividades de entrenamiento).
 - ✓ Archivo de evaluación del desempeño (evaluación realizada al personal).
 - ✓ Archivo de desarrollo del personal (promociones o ascensos).
 - ✓ Archivo de control de personal (datos sobre vacaciones, bajas, atrasos, licencias y otros).
-

3.7 Resultados esperados

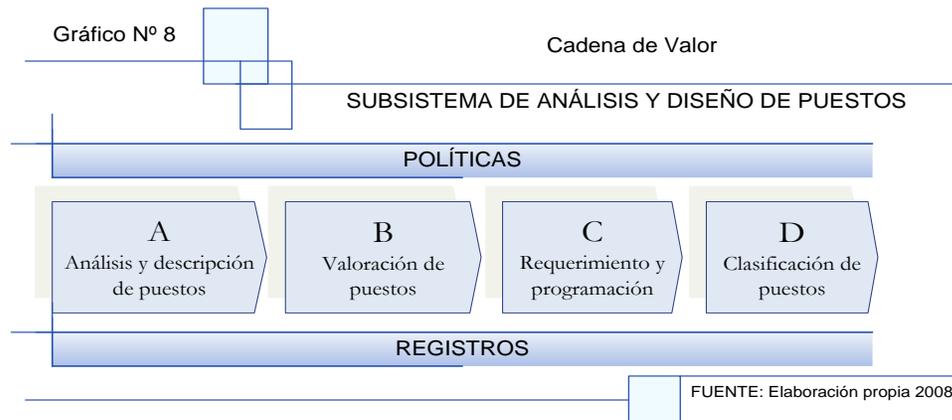
El resultado que la organización alcanzará a través de la implementación del sistema es el siguiente:

- ✓ Elevar el nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de los empleados de GIT S.A.
- ✓ Incentivar una adecuada productividad para que la Organización retenga a su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.
- ✓ Ubicar a los empleados en los puestos de trabajo que mejor se adecuan a sus características personales y profesionales, como un medio para alcanzar mayor eficiencia en su desempeño y de este modo contribuir al logro de los objetivos de la organización.



IV. SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.1 SUBSISTEMA DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS



4.1.1 Políticas

Análisis y descripción de puestos

- ✓ Todo puesto de la organización será definido mediante un análisis y descripción de puestos.
- ✓ El personal tendrá que llenar y/o modificar la descripción de su puesto en el formulario correspondiente según solicitud de la unidad de RRHH.

Valoración de puestos.- Para la aplicación se debe formar un comité de valoración que será el responsable de planear, programar y coordinar la recolección de información, aprobar y valorarlos, deberá estar estructurado de la siguiente manera.

- ✓ Un representante de la empresa
- ✓ Unos miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, pueden ser los responsables de cada una de las dependencias afectadas.
- ✓ Un representante de los trabajadores

Requerimiento y programación

- ✓ Se permitirá la creación de nuevos puestos, previo requerimiento y programación del mismo en el presupuesto anual de la organización.

4.1.2 Procedimiento

A. Análisis y descripción del puesto

- ✓ La unidad de Recursos Humanos, deberá determinar los puestos que van a describirse, para obtener información utilizará el formulario de Análisis y descripción del puesto (anexo 2: SGTH-SADP-F01) cuyo objetivo es establecer la identificación, descripción y especificaciones de los mismos.
- ✓ Concluido el llenado de los formularios por los jefes inmediatos superiores, se debe remitir los mismos a la Unidad de RR.HH.
- ✓ Para realizar el análisis se debe revisar la información obtenida, en caso de encontrar falencias, respuestas incorrectas o no respondidas se procederá a la devolución de los formularios con la debida orientación.
- ✓ Concluyendo con el análisis y descripción de puestos, se consolidará la información y de esta forma evitar duplicaciones y detectar omisiones.

B. Valoración de Puestos

- ✓ El proceso de valoración de puestos se considerará como un instrumento para el modelo del perfil de puestos.
- ✓ Para la determinación de la valoración de los factores, el método elegido es "evaluación por puntos" siendo uno de los métodos más utilizados que combina: la técnica Analítica, ya que los puestos se comparan mediante factores de evaluación en sus partes componentes y la técnica cuantitativa, que consiste en asignar valores numéricos a cada elemento del puesto.

Factores de valoración de puestos

Nº	FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS
1	Autonomía del trabajo	Dependencia del puesto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De personal que no es jefe ▪ Supervisor de la unidad ▪ Jefe de la unidad ▪ Sub Gerente de la unidad ▪ Gerencia
2	Competencias técnicas esenciales del puesto	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bachiller ▪ Técnico ▪ Licenciatura ▪ Especialización Diplomado ▪ Especialización Maestría y/o Doctorado

		Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menos de tres meses ▪ Tres meses a un año ▪ Uno a tres años ▪ Tres a cinco años ▪ Más de cinco años
		Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No requiere tomar decisiones importantes ▪ Eventualmente debe tomar decisiones importantes ▪ Continuamente debe tomar decisiones importantes
3	Competencias personales requeridas por el puesto	Mental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa y creatividad ▪ Capacidad de liderazgo ▪ Capacidad de solución de problemas ▪ Facilidad de integración a Trabajos en equipo ▪ Habilidad de negociar
		Físicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad ▪ Buena Salud ▪ Esfuerzo visual ▪ Agilidad y precisión ▪ Resistencia física
4	Iniciativa y criterio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se limita a cumplir las instrucciones recibidas, su trabajo es repetitivo ▪ Realiza su trabajo siguiendo instrucciones con iniciativa poco frecuente. ▪ Capacidad para actividades que demandan iniciativa y que deben ser resueltas. ▪ Requiere de iniciativa de naturaleza compleja, aplicación de nuevos métodos. ▪ Demanda una alta capacidad técnica y administrativa independiente, con iniciativa propia. 	
5	Habilidades que exige el puesto	Habilidades Intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El esfuerzo intelectual es mínimo, el trabajo es mecánico ▪ Requiere esfuerzo intelectual por periodos cortos ▪ Requiere esfuerzo intelectual continuo ▪ Exige esfuerzo intelectual continuo para analizar, planificar, organizar, controlar y coordinar.
		Habilidades Físicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El puesto exige esfuerzo físico normal, sus deberes son realizadas en oficina. ▪ El puesto exige realizar actividades que demanden poco esfuerzo físico, movilizarse de un lado a otro. ▪ El puesto exige realizar actividades que tenga fatiga física, al final de la jornada demanda mucho cansancio.
5	Responsabilidad	Por funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es responsable solo por su trabajo ▪ Es responsable por su trabajo y de los que se relaciona para realizar una tarea específica ▪ Es responsable por integrar, entrenar y dirigir y controlar la acción de sus subordinados
		Por materiales y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda cuidado de equipos y materiales, en caso de pérdida su valor no es muy significativa. ▪ Requiere el cuidado de materiales o equipo (valiosos y delicados), en caso de daño o pérdida el valor es significativo. ▪ Requiere cuidado de materiales o equipos, que fácilmente pueden causarse daños, de un valor muy significativo.
		Por documentos, información confidencial y valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No es responsable de documentos e información importantes ▪ Documentos con información de alguna importancia ▪ Documentos e Información muy importante con daños muy graves ▪ Responsable del manejo de datos confidenciales y de dinero ▪ Información confidencial con perjuicios gravísimos
		Por Contacto con el público y calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa ▪ Precisa relacionarse con clientes, sobre asuntos simples (Recepción, envíos, seguimiento de documentos) ▪ Precisa relacionarse con clientes sobre asuntos importantes, requieren habilidad y buen conocimiento de las políticas. El empleado en ocasiones debe negociar, ▪ Precisa relacionarse con clientes, teniendo un tacto psicológico para conseguir resultados positivos, además de clientes potenciales, debe participar en negociaciones con frecuencia, el apoyo que recibe de su superior es menor. ▪ Contactos que precisan manejo de asuntos de máxima importancia, acerca de acuerdos y resoluciones. Actúa la mayoría de las veces sin el apoyo de sus superiores y/ o trata directamente con personas de altos niveles de gestión.

7	Condiciones de seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none">• No existe riesgo o peligro de accidentes• Grado moderado y en ocasiones elevado para prevenir accidentes. Expuesto a riesgos cuya consecuencia afecta los resultados de una unidad.• Constantemente está expuesto a riesgo que pueden provocar incapacidad o riesgo de vida. También se refiere al riesgo de afectar la posición competitiva.
---	----------------------------------	---

A continuación se procede a la definición de cada factor o subfactor, los mismos que se utilizarán para realizar la valoración de puestos:

1. **Autonomía del trabajo** La mayor o menor autonomía del trabajo está relacionada con la dependencia del puesto respecto a su inmediato superior.
 - 1.1. **Dependencia del puesto** se refiere a la jerarquía del Jefe inmediato superior del que depende el puesto evaluado.
2. **Competencias técnicas esenciales del puesto.** Se refiere a las exigencias del puesto que el aspirante debe poseer para desempeñar el puesto adecuadamente.
 - 2.1. **Conocimientos.** Grado de instrucción, exigidos por el Perfil del Puesto. (No el grado de instrucción de la persona que actualmente ocupa el puesto)
 - 2.2. **Experiencia.** Es el tiempo de trabajo en puestos similares exigidos por el perfil.
 - 2.3. **Toma de decisiones.** Es el grado de la toma de decisiones, que requiere el perfil del puesto.
3. **Competencias personales requeridas por el puesto.** El esfuerzo es parte del conjunto de trabajo, debe abstraerse para verificar el valor de su contribución.
 - 3.1. **Mental y física.** Mide el grado de fatiga física y cansancio mental producido en el desempeño de las funciones encomendadas.
4. **Iniciativa y criterio** Se refiere al grado de una persona para tomar iniciativa propia y criterio respecto al trabajo que está realizando sin necesidad de consultar.
5. **Habilidades que exige el puesto.** Se refiere a la integración de habilidades y actitudes que deben desarrollarse en el desempeño del puesto.
 - 5.1. **Intelectuales** Se refiere al desarrollo de las destrezas y conocimiento directamente relacionados con el requerimiento del puesto.
 - 5.2. **Físicas.** Son los sentimientos y creencias que determinan en gran manera en los empleados que percibirán su ambiente de trabajo.
6. **Responsabilidades.** Se refiere a aquello por lo que el trabajador debe responder.
 - 6.1. **Por funciones.** Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.
 - 6.2. **Por documentos y materiales.** Responsabilidades por la documentación confidencial y los materiales utilizados.

6.3. **Por contacto con el público y calidad del servicio.** responsabilidad que tiene el trabajador al relacionarse usuarios de manera directa o indirecta.

7. **Condiciones de seguridad laboral** es el grado en el cual la organización brinda condiciones de seguridad en el lugar de trabajo.

- ✓ Seguidamente se procede a la determinación de los factores y subfactores, que permite asignar un valor a cada puesto de la estructura organizacional.
- ✓ Para la determinación de la valoración, se considerará los mismos factores y subfactores del análisis y descripción de puestos.
- ✓ Definidos los factores se procede a establecer la ponderación de los mismos y su gradación a través del método estadístico de "progresión aritmética".

Ponderación de los Factores

N°	Factores	Porc.	Puntaje	Subfactores	Porcent	Puntaje
1	Autonomía del trabajo	5%	100	Dependencia del puesto	5%	100
2	Competencias técnicas del puesto	20%	400	Conocimientos	10%	200
Experiencia				5%	100	
Toma de decisiones				5%	100	
3	Competencias personales requeridas por el puesto	30%	600	Competencia mental	15%	300
Competencia física				15%	300	
4	Creatividad	15%	300	Iniciativa y criterio	15%	300
5	Habilidades que exige el puesto	5%	100	Intelectuales	2.5%	50
Físicas				2.5%	50	
6	Responsabilidades	20%	400	Por funciones	5%	100
Por material y equ.				5%	100	
Por documentos				5%	100	
Por contacto y calidad				5%	100	
7	Condiciones de trabajo	5	100	Riesgo	5%	100
	TOTAL	100%	2000		100%	2000

Para la Gradación de los factores se utilizó el Método Estadístico de "Progresión Aritmética", donde el valor de cada grado aumenta, haciendo que la diferencia numérica entre los grados sea constante.

Factores	Subfactores	1°	2°	3°	4°	5°	Total
1. Autonomía del trabajo	Dependencia del puesto	0	25	50	75	100	5%
2. Competencias técnicas requeridas por el puesto	Conocimientos	40	80	120	160	200	10%
	Experiencia	10	32	55	77	100	5%
	Toma de decisiones	10	55	100			5%
3. Competencias personales	A. Mental	60	60	60	60	60	15%
	A. Física	60	60	60	60	60	15%
4. Iniciativa y criterio		30	97	165	232	300	15%

5. Habilidades	Intelectual	5	20	35	50		2.5%
	Física	10	30	50			2.5%
6. Responsabilidades	Por funciones	20	60	100			5%
	Por materiales	20	60	100			5%
	Por documentos	10	32	55	77	100	5%
	Por contacto y calidad	10	32	55	77	100	5%
	7. Seguridad laboral	Ámbito laboral	20	60	100		

- ✓ Seguidamente se utilizará el cuadro detallado de los factores con sus respectivos grados, para facilitar la asignación de valores de cada puesto.

6.1 Autonomía del puesto.

6.1.1 Dependencia del puesto

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1°	personal que no es jefe	0
2°	supervisor de la unidad	25
3°	jefe de la unidad	50
4°	Sub Gerente de la unidad	75
5°	Gerencia	100

6.2 Competencias técnicas esenciales del puesto

GRADO	6.2.1 Conocimientos	PUNTAJE
1°	Bachiller	40
2°	Técnico	80
3°	Licenciatura	120
4°	Especialización Diplomado	160
5°	Especialización Maestría y/o Doctorado	200
GRADO	6.2.2 Experiencia	PUNTAJE
1°	Menos de tres meses	10
2°	Tres meses a un año	32
3°	Uno a tres años	55
4°	Tres a cinco años	77
5°	Más de cinco años	100
GRADO	6.2.3 Toma de decisiones	PUNTAJE
1°	No requiere tomar decisiones importantes	10
2°	Eventualmente debe tomar decisiones importantes	55
3°	Continuamente debe tomar decisiones importantes	100

6.3 Competencias personales requeridas por el puesto

GRADO	6.3.1 Mental	PUNTAJE
1°	Iniciativa y creatividad	60
2°	Capacidad de liderazgo	60
3°	Capacidad de solución de problemas	60
4°	Facilidad de integración a Trabajos en equipo	60
5°	Habilidad de negociar	60
GRADO	6.3.2 Físicas	PUNTAJE
1°	Edad	60
2°	Buena Salud	60
3°	Esfuerzo visual	60
4°	Agilidad y precisión	60
5°	Resistencia física	60

6.4 Iniciativa y criterio

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1°	Se limita a cumplir las instrucciones recibidas, su trabajo es repetitivo	30
2°	Realiza su trabajo siguiendo instrucciones con iniciativa poco frecuente	97
3°	Exige capacidad para actividades que demandan iniciativa con frecuencia y deben ser resueltas por el mismo.	165
4°	Requiere de iniciativa compleja con la aplicación de nuevos métodos	232
5°	Demanda una alta capacidad técnica y administrativa, con iniciativa propia.	300

6.5 Habilidades que exige el puesto

GRADO	6.5.1 Habilidades intelectuales	PUNTAJE
1°	El esfuerzo intelectual es mínimo, el trabajo es mecánico.	5
2°	Requiere esfuerzo intelectual por periodos cortos.	20
3°	Requiere esfuerzo intelectual continuo.	35
4°	Exige esfuerzo intelectual continuo para analizar, planificar, organizar, controlar y coordinar.	50

GRADO	6.5.2 Habilidades físicas	PUNTAJE
1°	El puesto exige que se realice esfuerzo físico normal, sus deberes son realizadas en oficina.	10
2°	El puesto exige que se realice actividades que demanden poco esfuerzo físico, en mínima frecuencia o movilizarse de un lado a otro.	30
3°	El puesto exige que se realice actividades que tenga fatiga física y que al final de la jornada demande mucho cansancio.	50

6.6 Responsabilidades

GRADO	6.6.1 Por funciones	PUNTAJE
1°	Es responsable solo por su trabajo	20
2°	Es responsable por su trabajo y de los que se relaciona para realizar una tarea específica	60
3°	Es responsable por integrar, entrenar y dirigir y controlar la acción de sus subordinados	100

GRADO	6.6.2 Por materiales y equipo	PUNTAJE
1°	Demanda cuidado de equipos y materiales, en caso de pérdida su valor no es significativo.	20
2°	Requiere el cuidado de materiales o equipo (valiosos y delicados), en caso de daño o pérdida el valor es significativo para la Organización.	60
3°	Requiere el cuidado de materiales o equipo, los cuales muy fácilmente pueden causarse daños, de un valor muy significativo, como un bien activo fijo.	100

GRADO	6.6.3 Por documentos, información confidencial y valores	PUNTAJE
1°	No es responsable del manejo de documentos e información importantes	10
2°	Documentos con información de alguna importancia con efectos leves	32
3°	Documentos e Información muy importante con daños muy graves	55
4°	Es responsable del manejo de datos confidenciales y de dinero	77
5°	Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	100

GRADO	6.6.4 Por Contacto con el público y calidad del servicio	PUNTAJE
1°	No precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa	10
2°	Precisa relacionarse con clientes, sobre asuntos simples (Recepción, envíos, seguimiento de documentos)	32
3°	Precisa relacionarse con clientes sobre asuntos importantes, que requieren habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa. El empleado en ocasiones debe negociar, sin dejar de lado los intereses de la empresa.	55
4°	Precisa relacionarse con clientes, teniendo un tacto psicológico para conseguir resultados positivos y clientes potenciales, la frecuencia de participar en negociaciones es mayor que el grado anterior, el apoyo de su superior es menor.	77
5°	Contactos que precisan manejo de asuntos de máxima importancia, acerca de acuerdos y resoluciones. Actúa la mayoría de las veces sin el apoyo de sus superiores, trata	100

	directamente con personas de los más altos niveles de gestión. Es más frecuente la participación en negociaciones	
6.7 Condiciones de seguridad laboral		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1°	No existe riesgo o peligro de accidentes	20
2°	Requiere de un grado moderado y en ocasiones grado elevado de atención para prevenir accidentes. Expuesto a riesgos cuya consecuencia afecta los resultados de una unidad.	60
3°	Constantemente está expuesto a riesgo (accidentes, enfermedades, peligros por seguridad laboral) que pueden provocar incapacidad o riesgo de vida. También se refiere aquel riesgo que podría afectar la posición competitiva.	100

- ✓ Concluyendo el proceso de la valoración de puestos se ve por conveniente tomar el siguiente criterio, para facilitar la evaluación.
- ✓ Del conjunto de puestos, se recomienda agruparlos con el propósito de optimizar el tiempo y esfuerzo empleado. Considerando lo siguiente:
 - ✓ Que el título del puesto sea idéntico
 - ✓ Que las funciones desarrolladas sean similares
 - ✓ Que los requisitos esenciales para el puesto sean similares
- ✓ En esta etapa el comité evaluador y/o jefes de unidad, deben valorar todos los puestos bajo su dependencia, a través del llenado del formulario de valoración de puestos. (Anexo 2: SGTH-SADP-F02)
- ✓ Concluido el llenado de los formularios deben remitir los mismos adjuntando un informe a la unidad de RR.HH. y a gerencia, quién dará el Vo.Bo. Recursos Humanos utilizará esta información para realizar el manual de funciones.

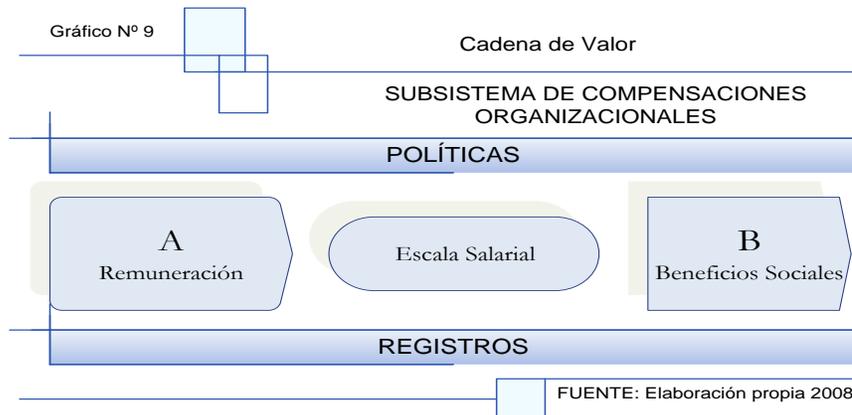
C. Requerimiento y programación de puestos

- ✓ Los jefes de unidad determinará la necesidad de la creación de un nuevo puesto, después de identificar y validar los puestos existentes en GIT S.A.
- ✓ Efectuará la solicitud a la unidad de RR.HH. (en reunión conjunta para concertar, aprobar o denegar la solicitud).
- ✓ Se programa el puesto, contando con el presupuesto y la fecha de implementación.

4.1.3 Registros

Los formularios y flujograma diseñados se encuentran en el anexo 2. .

4.2 SUBSISTEMA DE COMPENSACION ORGANIZACIONAL



4.2.1 Políticas

Remuneración

- ✓ Pagar un sueldo justo y competitivo acorde a las funciones que desempeña los trabajadores, y en función a la escala salarial de la organización.
- ✓ Para el pago de indemnización por tiempo de servicios (quinquenios consolidados) se consideraran los siguientes puntos:
 - El funcionario deberá presentar su solicitud de retiro voluntario
 - La empresa otorgara su aceptación para que después de siete días laborables se incorpore nuevamente, considerando un nuevo Contrato de Trabajo Indefinido, ya que no existe la continuidad de servicios.
 - Para el pago se considerara los beneficios: indemnización por tiempo de servicio, aguinaldo, vacaciones y salario devengado.

Beneficios sociales

- ✓ La organización contará con programas de salud establecidos por la Ley general del trabajo y de seguridad laboral.
- ✓ La solicitud de vacación deberá realizarse 24 horas con anterioridad.
- ✓ La vacación en ningún caso será compensable en dinero ni podrá ser acumulativo mayor a dos gestiones.
- ✓ Toda licencia deberá ir con el documento respaldatorio.

- ✓ El personal que realice el marcado de tarjeta de asistencia del compañero de trabajo serán sancionados según determina el reglamento interno.

4.2.2 Procedimiento

A. Remuneración

- ✓ La unidad de RRHH programará una remuneración adecuada y equitativa, debiendo establecer la escala salarial de acuerdo al valor de cada uno de los puestos determinados en el proceso de análisis y diseño de puestos, tomando en cuenta términos de competencias, requisitos esenciales, esfuerzo, responsabilidades. A continuación se detalla la escala salarial propuesta:

Escala salarial por categoría con intervalos crecientes

Aplicaremos la progresión aritmética para el cálculo de la escala salarial:

$$R = \sqrt[n]{\frac{\text{PuntajeMáximo}}{\text{PuntajeMínimo}}} \quad n = \text{número de categorías}$$

El sueldo máximo definido es de 28,729.00, el mínimo posible 1,416.00, el número de categorías será de acuerdo a los niveles de los cargos, por lo que el cálculo de la razón es:

$$R = \sqrt[7]{\frac{28,729.00}{1,416.00}} = 1.537273131$$

La razón de la progresión geométrica se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje, y así sucesivamente:

INTERVALOS	RAZÓN	MINIMOS	MÁXIMOS
Gerencia Regional	1.5372731	18,688.29	28,729.00
Gerencia de área	1.5372731	12,156.78	18,688.29
Subgerencia	1.5372731	7,908.01	12,156.78
Jefaturas	1.5372731	5,144.18	7,908.01
Oficial I	1.5372731	3,346.30	5,144.18
Oficial II	1.5372731	2,176.78	3,346.30
Auxiliar	1.5372731	1,416.00	2,176.78

Lo cual da lugar a la conformación de los siguientes intervalos

INTERVALOS	NIVEL DEL CARGO	MINIMOS	MÁXIMOS
1er INTERVALO	GERENCIA REGIONAL	18,688.29	28,729.00
2do INTERVALO	GERENCIA DE AREA	12,156.78	18,688.29
3er INTERVALO	SUBGERENCIA	7,908.01	12,156.78
4to INTERVALO	JEFATURAS	5,144.18	7,908.01
5to INTERVALO	OFICIAL I	3,346.30	5,144.18
6to INTERVALO	OFICIAL II	2,176.78	3,346.30
7mo INTERVALO	AUXILIAR	1,416.00	2,176.78

Una vez identificados los mínimos y máximos salarios de cada nivel del cargo se realiza nuevamente el proceso para armar los niveles con que contará.

- ✓ La escala salarial contiene la siguiente información:
 - **Nivel de puestos:** Se refiere a los niveles de puestos que componen la estructura organizacional de la organización.
 - **Valor por categoría:** Se refiere a los valores obtenidos en la valoración de puestos, definen el monto según nivel jerárquico y responsabilidades.
 - **Nivel Salarial:** Se refiere a los niveles salariales de la escala salarial. Cada nivel y subnivel tendrá un monto de dinero asignado, el mismo va relacionado según el grado de antigüedad que tiene el trabajador.
 - **Haber Básico:** Se refiere al monto de dinero que los trabajadores perciben en calidad de sueldo.

- ✓ En función a las necesidades de la organización, la planilla presupuestaria deberá considerar la remuneración por interinato y por promociones:
 - **Remuneración por interinato:** El trabajador que desempeñe funciones en forma interina, supliendo a otro por un periodo mayor a los 15 días hábiles continuos, su sueldo será calculado el 75% del básico del sueldo del titular, hasta que concluya de prestar funciones en forma interna.
 - **Remuneración por promoción:** Se refiere a aquellos trabajadores que son promovidos a un puesto de trabajo de mayor jerarquía, debiendo percibir el salario que corresponde al nuevo puesto de trabajo con carácter retroactivo a la fecha de su designación.

B. Beneficios Sociales

- ✓ Todo empleado tiene derecho a prestaciones sociales de carácter obligatorio establecidas por la Ley General de Trabajo para cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia de Seguridad Social.
- ✓ Para tal efecto la unidad de RRHH, afiliara y entregará los beneficios sociales al trabajador.
- ✓ **Afiliación a la Caja de Salud:**
 - La unidad de Recursos Humanos afiliará al trabajador nuevo a la Caja de Salud que corresponda en un periodo no mayor a 5 días con la presentación del formulario "Parte de Ingreso" y el examen preocupacional.
 - Se le entregará al trabajador un importe (Bs/cheque) para su examen médico y posterior análisis que solicite la Caja de Salud para su afiliación.
- ✓ **Aseguradora de fondo de pensiones AFP's:**
 - Recursos Humanos solicitará al personal nuevo su NUA para la regularización correspondiente con la AFP, en caso de no tener un numero se afiliará al trabajador en un periodo de 10 días hábiles con el formulario de registro del Seguro Social Obligatorio y el de derechohabiente.
- ✓ **Caja de ahorro Banco Bisa**
 - La organización hará la apertura de una caja de ahorro para el personal nuevo, con el fin de acceder al pago de salarios garantizando su efectividad del pago, la apertura de la cuenta se lo realiza en el transcurso del mes.
- ✓ **Vacaciones**
 - El trabajador tiene derecho a contar con vacaciones según lo determina la Ley General de Trabajo bajo los siguientes parámetros:

Antigüedad	Vacación
▪ De 1 a 4 años cumplidos	15 días de Vacación
▪ De 5 a 9 años cumplidos	20 días de Vacación
▪ De 10 años cumplidos	30 días de Vacación

-
- Recursos humanos entregará a los jefes inmediatos superiores el formulario del cronograma de vacaciones a principios de año (anexo 3: SGTH-SCOF01), los mismos deberán programar con el personal bajo su responsabilidad, llenado el cronograma deberá remitirse el formulario a la unidad de RRHH.
 - ✓ El personal podrá solicitar vacación según corresponda la fecha de su programación que realizo y acepto.
 - ✓ **Licencias**
 - El trabajador puede solicitar licencia según lo determina el reglamento interno de GIT S.A..
 - ✓ **Permisos**
 - El trabajador puede solicitar permiso según lo establece el reglamento interno.
 - ✓ **Beneficio voluntario**
 - La organización concede este beneficio por mera liberalidad, ya que no son exigidos por ley, estos beneficios incluyen:
 - ✓ Comedor para el Personal
 - ✓ Bono de Transporte
- C. Reconocimiento**
- ✓ El reconocimiento es un incentivo ya sea monetario o de contenido psicosocial que se otorga para mantener y superar los niveles de eficiencia.
 - Los incentivos monetarios anuales se otorgan en función de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, los mismos no excederán a un sueldo y de acuerdo a la disponibilidad de recursos presupuestarios.
 - Los incentivos de contenido psicosocial buscan elevar el nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño a través de la entrega de comunicación interna, certificados de felicitaciones, diplomas u otros que premien e incentiven el rendimiento. Se sugiere que no sean individuales sino más bien grupales con el fin de propiciar el trabajo en equipo.
-

-
- ✓ Así mismo se debe efectuar un reconocimiento especial a aquellos trabajadores que hayan llegado a la instancia de jubilación como demostración de aprecio y agradecimiento por su constancia y contribución.

D. Programa de motivación

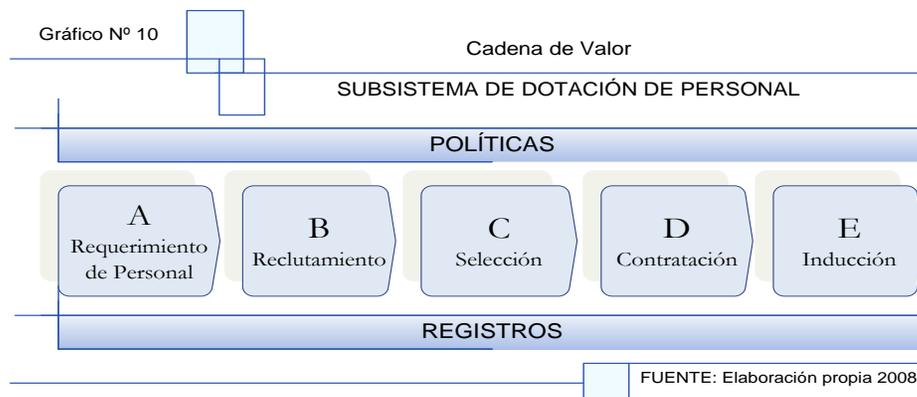
- ✓ La motivación es una retribución psicosocial que no origina gastos significativos a la organización, es el mejor visto por los trabajadores se recomienda seguir el siguiente programa de motivación.
 - Como inicio del programa, la unidad de RRHH debe incluir una sumatoria de los factores de reconocimiento que induzcan a los trabajadores a contribuir al mejoramiento del clima organizacional.
 - Seguidamente se establece los criterios para medir la motivación considerando las diferencias entre personas, grupos y clima laboral, pues la mayoría de las personas desean sentirse útiles y apreciadas.
 - ✓ Para realizar el diagnóstico primero se debe considerar que la motivación tiene como base tres factores que son los individuales, ambientales y de trabajo.
 - **Los factores individuales:** El sentido de realización, el reconocimiento del trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el deseo de progresar y el nivel socioeconómico de la persona.
 - **Los factores ambientales:** Expectativas de los trabajadores, preeminencia de un liderazgo participativo, organizaciones en crecimiento.
 - **Los factores de trabajo:** administración de la organización, sueldo, relaciones interpersonales e institucionales.
 - ✓ En base a diagnóstico se puede realizar los programas de motivación.
 - ✓ Si se requiere un clima organizacional motivador, a continuación se detalla una lista de acciones que permiten crear un ambiente adecuado.
 - Demostrar reconocimientos por las contribuciones y logros.
 - Identificar y comprender las necesidades de las personas.
 - Considerar que existen factores de motivación más eficaces que el dinero.
 - En caso de modificar los objetivos, consultar con los trabajadores afectados.
-

- Identificar a los trabajadores con la Organización, haciendo conocer que se espera de él.
 - Hacer que los trabajadores se sientan responsables en el logro de los objetivos de la Organización delegando control y dando responsabilidades.
 - Proporcionar programas de capacitación que animen y apoyen en el crecimiento y aprendizaje de los trabajadores que muestren interés por ello.
- ✓ Una vez que sé está adquiriendo un clima organizacional satisfactorio, se debe proceder a proporcionar un reconocimiento de contenido psicosocial considerando las siguientes sugerencias:
- Aceptar a las personas como son.
 - Mejorar el trato de los jefes inmediatos superiores hacia sus dependientes.
 - Mantener comunicación verbal entre jefe inmediato superior y subordinado, sobre todo cuando el desempeño en sus funciones es eficiente.
 - Premiar el desempeño de los trabajadores en eventos de la organización a través de certificados, diplomas o comunicaciones internas de felicitación.
 - Felicitar en cumpleaños a los trabajadores mediante comunicación interna, el mismo que dará a conocer que tiene medio día libre por tal efecto.

4.2.3 Registros

Los formularios y flujograma diseñados se encuentran ordenados en el anexo 3.

4.3 SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL



4.3.1 Políticas

Requerimiento.- Se permitirá el requerimiento de personal previo análisis de Gerencia.

Reclutamiento y Selección.- Para cubrir una vacante, se realizará el reclutamiento inicial entre el personal, en caso de no encontrarse a la persona idónea para el puesto se procederá a reclutar externamente.

Contratación.- La organización se abstendrá de contratar a familiares de trabajadores hasta el 4to grado de parentesco.

- ✓ El trabajador de nuevo ingreso, debe pasar un periodo de prueba (3 meses), se asignara un sueldo a prueba de acuerdo al nivel salarial vigente.

Inducción.- Se seleccionará a un compañero de trabajo con similar puesto para que se proceda a realizar la inducción, o en su caso será su inmediato superior.

4.3.2 Procedimiento

A. Requerimiento de Personal

- ✓ El jefe de unidad solicitará el Requerimiento de Personal dirigida a Gerencia con copia a la unidad de Recursos Humanos.
- ✓ Se analizará la solicitud de personal en función a la disponibilidad presupuestaria de la gestión para su respectiva aprobación.

B. Reclutamiento de Personal

El Reclutamiento se realizará bajo cualquier de las siguientes modalidades:

- 1) **Convocatoria Pública (interna o externa)**
- 2) **Invitación Directa.**

La unidad de Recursos Humanos, invitará a personas que reúnan determinados requerimientos para cubrir puestos vacantes a través de Convocatoria Pública.

1) **Convocatoria Pública Interna y Externa:**

1.1) **Convocatoria Pública Interna** dirigida a empleados de la Organización, para dar oportunidad de ser promocionados.

- ✓ Deberá ser publicada en lugares visibles de la Organización de manera que los empleados tengan acceso a la misma.

- ✓ Si la cantidad de postulantes es competitiva, se realizará la selección, de lo contrario se hará una convocatoria pública externa.

1.2) Convocatoria Pública Externa se aplicará de la siguiente forma:

1.2. Selectiva:

- ✓ Búsqueda en Organizaciones, universidades, colegio de profesionales.
 - ✓ Una convocatoria será declarada desierta, cuando no llegue a tener:
 - Un número suficientes de postulantes
 - Si no cumplen con los requisitos establecidos para el puesto
- Una vez declarada desierta, se volverá a publicar la convocatoria con cierta modificación de los requisitos no indispensables.
- ✓ No existe una tercera instancia, la unidad de Recursos Humanos procederá a la selección del postulante que ocupará el puesto vacante.

1.2.2) No selectiva:

- ✓ Mediante aviso en prensa, la convocatoria deberá estar acorde con el perfil del puesto.

Según solicitudes de trabajo se hará una Base de Datos de los postulantes, con la finalidad de darles oportunidad en caso de una vacancia.

2) Invitación Directa se efectúa:

- ✓ Personas que reúnan altos meritos personales, técnicos y profesionales.

C. Selección del Personal

Para seleccionar a un postulante, se realizará tres evaluaciones:

- a) Validación de Información Curricular
- b) Examen Técnico
- c) Psicotécnico y Entrevista Final

Los cuales estarán a cargo de: Gerencia, Jefe de la Unidad. y Recursos Humanos. La Unidad Evaluadora debe definir en forma previa las técnicas a utilizar.

a) Validación de información curricular

El proceso de selección se inicia con la evaluación curricular, verificación de los antecedentes, y las especificaciones mencionadas en el Manual de Funciones.

b) Examen Técnico

Se efectuará el proceso de evaluación de capacidades técnicas con el propósito de establecer el grado de conocimiento y experiencia profesional de los postulantes en el área de trabajo que se desea cubrir.

c) Examen Psicotécnico

- ✓ El proceso de evaluación de cualidades, habilidades-debilidades, destrezas, está relacionado con aspectos de la conducta del postulante.
- ✓ La técnica a utilizarse es el examen psicológico-psicotécnico.

d) Entrevista Final

- ✓ Se realizara una entrevista final a los postulantes más idóneos para el puesto observando sus cualidades personales.
- ✓ La Unidad de Recursos Humanos debe elaborar un informe (anexo 4: SGTH-SDP-F01) que contengan los resultados obtenidos, el mismo se entregará a Gerencia quien tomara la última decisión para la contratación o promoción.

D. Contratación

Una vez decidido la contratación o promoción del postulante, se realiza la contratación del mismo mediante una comunicación interna, señalando el puesto, sueldo y fecha de inicio de labores, se solicitará los siguientes documentos:

- ✓ Fotocopia de Carnet de Identidad y Certificado de nacimiento
- ✓ Fotocopia de boleta de aportes a la AFP si corresponde
- ✓ 2 fotografías 4x4 con fondo Azul.

E. Inducción

1. Se realizará un programa de inducción que deberá ser desarrollado por Recursos Humanos en coordinación con la Unidad.
2. El programa se inicia con una inducción general a la Organización, efectuada por la unidad de Recursos Humanos a través de:
 - ✓ Palabras de bienvenida al nuevo empleado.
 - ✓ Proporcionar información en relación al contexto organizacional.

- ✓ Entrega del Reglamento Interno.
- ✓ Entrega del Manual de funciones

Seguidamente se realiza una inducción al puesto:

Se selecciona un personal de la unidad con preferencia un compañero de trabajo y/o su jefe inmediato superior, que estará a cargo de integrar al personal contratado a la organización, realizando las siguientes funciones:

- ✓ Explicar las funciones de su Puesto.
- ✓ Presentar a sus compañeros.
- ✓ Enseñar las instalaciones en la que va desempeñar sus funciones.
- ✓ Entregar documentos, materiales y equipos mediante un inventario.

El programa de inducción se concluirá junto al periodo de prueba.

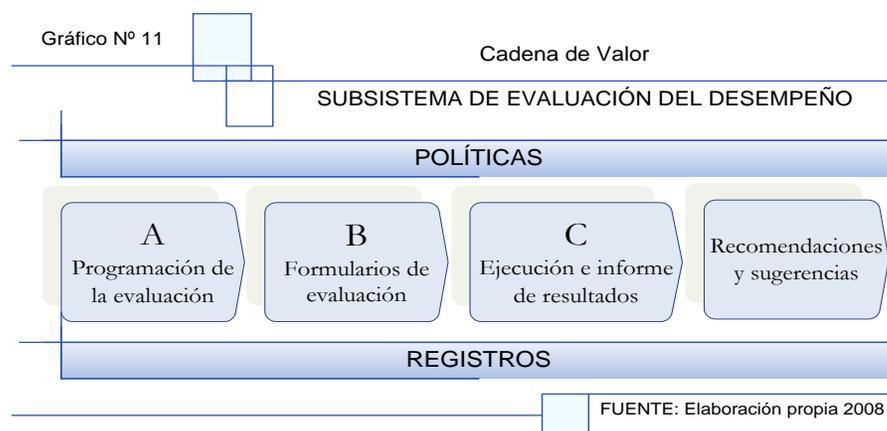
El Jefe inmediato superior deberá llenar el Formulario de Ratificación de puesto (anexo 4: SGTH-SDP-F02), con la persona encargada de dar inducción al puesto, para verificación de la misma.

En caso de ser satisfactorio el rendimiento del empleado y de haber alcanzado el puntaje de aprobación, se realizará el contrato indefinido acorde a la escala salarial vigente y se le dotara del uniforme correspondiente a la gestión.

4.3.3 Registros

Los formularios y flujograma diseñados se encuentran ordenados en el anexo 4.

4.4 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



4.4.1 Políticas

- ✓ El periodo mínimo para ser evaluado es de un año cumplido y continuo de trabajo en la organización.
- ✓ La evaluación constituirá un medio para el desarrollo de programas de mejoramiento, los resultados servirán para la promoción del trabajador.
- ✓ La evaluación será por escrito y deberá ajustarse estrictamente al requerimiento o necesidad de la organización.

4.4.2 Procedimiento

A. Programación de la evaluación del desempeño

- ✓ La evaluación se programara al inicio de cada semestre definiendo el objetivo y alcance de la misma.
- ✓ Una vez definidos el objetivo y el alcance, se procede a determinar los factores de la programación de la evaluación, donde el método elegido es "Evaluación por puntos", siendo una de los métodos más utilizados que combina. la técnica analítica, y la técnica cuantitativa.
- ✓ Seguidamente se procede a la determinación de factores y subfactores, los mismos que permite asignar un valor a cada elemento de evaluación.
- ✓ Para la determinación de la Evaluación del Desempeño se ha considerado los mismos factores de la Evaluación de Confirmación siendo estos:

Factores de evaluación del desempeño

	FACTORES	SUBFACTORES
Desempeño de la función	1. Competencias gerenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Planificación <input checked="" type="checkbox"/> Organización <input checked="" type="checkbox"/> Dirección y coordinación <input checked="" type="checkbox"/> Control
	2. Producción	<input checked="" type="checkbox"/> Cantidad de trabajo ejecutado normalmente. <input checked="" type="checkbox"/> Criterios para tomar decisiones
	3. Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> Exactitud y orden en el trabajo <input checked="" type="checkbox"/> Realiza su trabajo de acuerdo a las instrucciones impartidas
	4. Tiempo	<input checked="" type="checkbox"/> Puntualidad, eficiente en la entrega del trabajo
	5. Tareas y funciones asignadas	<input checked="" type="checkbox"/> Grado de conocimiento de sus tareas <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia en el servicio que está ejecutando <input checked="" type="checkbox"/> Interés por adquirir nuevos conocimientos

Competencias individuales	1. Comprensión	<input checked="" type="checkbox"/> Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones. <input checked="" type="checkbox"/> Planificación ejecución y control de sistemas. <input checked="" type="checkbox"/> Concentración mental en el trabajo <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de relacionar lo teórico y práctico.
	2. Creatividad	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de concebir ideas productivas
	3. Realización	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de practicar ideas propias o ajenas. <input checked="" type="checkbox"/> Usualmente alegre y sonriente <input checked="" type="checkbox"/> Le gusta lo que hace <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de adaptarse al cambio <input checked="" type="checkbox"/> Cualidades del empleado
	4. Interrelaciones	<input checked="" type="checkbox"/> Interrelación transversal (360°) <input checked="" type="checkbox"/> Relación con el público <input checked="" type="checkbox"/> Compromiso hacia la empresa <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad para trabajar en equipo <input checked="" type="checkbox"/> Disposición para colaborar
Evaluación complementaria	1. Responsabilidad en las funciones, horarios y recursos.	<input checked="" type="checkbox"/> Adecuación y desempeño de la función <input checked="" type="checkbox"/> Grado de desarrollo en la función <input checked="" type="checkbox"/> Buen potencial para desarrollar <input checked="" type="checkbox"/> Es responsable en cuanto a obligaciones <input checked="" type="checkbox"/> Es responsable en cuanto a horarios <input checked="" type="checkbox"/> Es responsable por los recursos asignados <input checked="" type="checkbox"/> Su apariencia es agradable en el trato general.

A continuación se procede a la definición de cada uno de los factores, los mismos que se utilizarán para realizar la evaluación del desempeño.

Desempeño de la función

1. Competencias Gerenciales

Este factor está compuesto por cuatro Subfactores.

- ✓ Planificación: el empleado elabora la planificación operativa requerida por el área, a partir del uso y aprovechamiento de políticas disponibles.
- ✓ Organización: asignación de los RR.HH. y materiales disponibles de acuerdo con la planificación, para así optimizar su uso.
- ✓ Dirección y coordinación: habilidades para lograr los resultados a través de su equipo de trabajo, incluye autoridad formal, liderazgo informal y motivación.
- ✓ Control: capacidad para controlar el uso de recursos, avance de actividades y logro de resultados.

2. Producción

Este factor está compuesto por dos Subfactores:

- ✓ Cantidad de trabajo ejecutado normalmente: cuantificar la relación entre los resultados alcanzados y los que deberían alcanzarse

- ✓ Criterio para tomar decisiones: medirá la capacidad de decisión para lograr resultados (tanto en calidad y en cantidad) cuando son necesarios.

3. Calidad

Este factor está compuesto por dos Subfactores:

- ✓ Exactitud y orden en el trabajo: orden de recursos e información en su trabajo.
- ✓ Realiza tu trabajo de acuerdo a las instrucciones impartidas: disponibilidad y capacidad de llevar a cabo las instrucciones recibidas.

4. Tiempo

Este factor establecerá los plazos establecidos para el logro de resultados planificados.

- ✓ Puntualidad eficaz y eficiente en la entrega del trabajo: logró de resultados requeridos en calidad, cantidad, tiempos establecidos con los recursos disponibles.

5. Conocimientos de tareas y funciones asignadas

Este factor medirá la capacidad de interpretación y uso de conocimientos.

- ✓ Grado de conocimiento de sus tareas: dispone de conocimientos conceptuales y teóricos requeridos por el puesto.
- ✓ Experiencia en el servicio que está ejecutando: niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad y ante situaciones de conflicto.
- ✓ Interés por adquirir nuevos y mayores conocimientos: interés en el trabajo por aprender cosas nuevas que le ayuden a facilitar los procesos.

Competencias Individuales

1. Comprensión

Este factor medirá la capacidad para las funciones que desempeña.

- ✓ Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones.
- ✓ Concentración en el trabajo
- ✓ Capacidad de relacionamiento interactivo

2. Creatividad

Este factor medirá la capacidad para crear ideas innovadoras y productivas.

- ✓ Capacidad de concebir ideas productivas en las funciones que desempeña

3. Realización

Este factor medirá la capacidad del empleado para ser real sus objetivos individuales.

- ✓ Capacidad de poner en práctica ideas productivas o ajenas.

- ✓ Capacidad de adaptarse al cambio.
- ✓ Cualidades del empleado.

4. Interrelaciones

Este factor establecerá los niveles de interacción entre inmediatos superiores colaboradores y empleados entre si y clientes externos

- ✓ Interrelación transversal (360°)
- ✓ Relación con el público
- ✓ Compromiso hacia la empresa
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo
- ✓ Disposición para colaborar

Evaluación Complementaria

1. Responsabilidad en funciones, horarios y recursos

Este factor medirá la responsabilidad respecto a las funciones que desempeña.

- ✓ Adecuación y desempeño de la función
- ✓ Buen potencial para desarrollar
- ✓ Es responsable en cuanto a obligaciones
- ✓ Es responsable en cuanto a horarios
- ✓ Es responsable en cuanto a los recursos asignados.

B. Formulario de evaluación del desempeño

- ✓ Con el objetivo de que los formularios propuestos (anexo 5: SGTH-SED-F01) puedan reflejar el desempeño del personal, antes de ser llenados deberá considerarse el siguiente procedimiento:

Elección de factores.

- ✓ Antes de proceder con la evaluación del desempeño, se deben establecer los factores y subfactores a evaluar. A continuación se presenta la propuesta de acuerdo con el nivel al cual pertenece el evaluado.

Factores de evaluación del desempeño según niveles

FACTORES	SUBFACTORES	1	2
1.Competencias gerenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Planificación <input checked="" type="checkbox"/> Organización <input checked="" type="checkbox"/> Dirección y coordinación	* * *	

	<input checked="" type="checkbox"/> Control	*	
2. Producción	<input checked="" type="checkbox"/> Cantidad de trabajo ejecutado. <input checked="" type="checkbox"/> Criterios para tomar decisiones	* *	* *
3. Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> Exactitud y orden en el trabajo <input checked="" type="checkbox"/> Trabaja según instrucciones impartidas	* *	* *
4. Tiempo	<input checked="" type="checkbox"/> Puntualidad, eficaz y eficiente en la entrega del trabajo	*	*
5. Conocimiento de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Grado de conocimiento de sus tareas <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia en el servicio <input checked="" type="checkbox"/> Interés en aprender cosas nuevas.	* * *	* * *
1. Comprensión	<input checked="" type="checkbox"/> Percepción de problemas y situaciones. <input checked="" type="checkbox"/> Planificación ejecución y control de sistemas. <input checked="" type="checkbox"/> Concentración mental en el trabajo <input checked="" type="checkbox"/> Relaciona lo teórico con lo práctico.	* * * *	* * * *
2. Creatividad	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de concebir ideas productivas	*	*
3. Realización	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de poner en práctica ideas propias o ajenas <input checked="" type="checkbox"/> Usualmente alegre y sonriente <input checked="" type="checkbox"/> Le gusta lo que hace <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de adaptarse al cambio <input checked="" type="checkbox"/> Cualidades del empleado	* * * * *	* * * * *
4. Interrelaciones	<input checked="" type="checkbox"/> Interrelación horizontal <input checked="" type="checkbox"/> Interrelación vertical ascendente <input checked="" type="checkbox"/> Interrelación vertical descendente <input checked="" type="checkbox"/> Relación con el público <input checked="" type="checkbox"/> Compromiso hacia la empresa <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad para trabajar en equipo <input checked="" type="checkbox"/> Disposición para colaborar	* * * * * * *	* * * * * * *
1. Responsabilidad en las funciones, horarios y recursos.	<input checked="" type="checkbox"/> Adecuación y desempeño de la función <input checked="" type="checkbox"/> Buen potencial para desarrollar <input checked="" type="checkbox"/> Es responsable en cuanto a obligaciones <input checked="" type="checkbox"/> Es responsable en cuanto a horarios <input checked="" type="checkbox"/> Es responsable de los recursos asignados	* * * * *	* * * * *

1= Gerencia, Subgerencia, Jefaturas; 2= Oficial I, oficial II, auxiliares.

Ponderación de factores de evaluación del desempeño

- ✓ La ponderación de los factores y subfactores de evaluación será sobre un puntaje total de 100%. Se utilizó este puntaje para evitar errores de evaluación.

Determinación de grados de evaluación

Se establecieron cinco grados de evaluación, de acuerdo al siguiente detalle:

- **1er grado: Deficiente** (1% - 50%) no cumple con los requisitos del cargo.
- **2do grado: Regular** (51% - 70%) no cumple a cabalidad los requisitos
- **3er grado: Bueno** (71% - 80%) desempeño adecuado y cumple requisitos del cargo.

- **4to: Muy bueno** (81% - 90%) el rendimiento excede a las expectativas y requerimientos del cargo. El empleado es el ideal para el desempeño del cargo
- **5to grado: Excelente** (91% - 100%) supera el ideal del cargo, es sobresaliente.

El porcentaje mínimo de aprobación será de 51% (cincuenta y uno %).

De acuerdo al puntaje obtenido podrán tomarse los siguientes reconocimientos.

Tabla N° 1 Reconocimientos y Sanciones

Excelente	Dará lugar a una promoción y a incentivos psicosociales y monetario.
Muy Bueno	Dará lugar a una otorgación de incentivos psicosociales.
Bueno.	No dará lugar a ninguna notificación.
Regular	Dará lugar a que el empleado se sujete a los resultados de su próxima evaluación, compromiso del empleado para mejorar su desempeño.
Deficiente	Dos evaluaciones continuas darán lugar a la desvinculación.

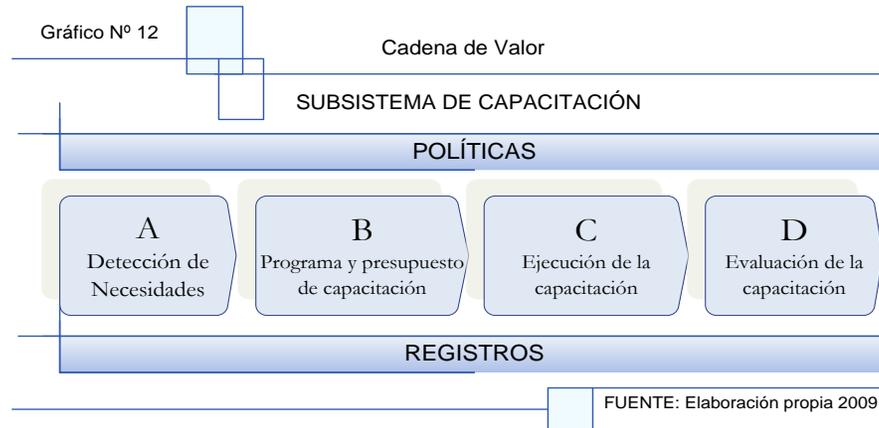
C. Ejecución y actualización de la información

- ✓ La unidad de RR.HH. se hará cargo de lanzar el programa de evaluación de desempeño, a través de un taller explicativo a todos los trabajadores de la organización, para que se conozca la modalidad bajo la cual se va a llevar a efecto este programa. Se entregará una comunicación interna adjuntando los formularios de evaluación a cada jefe de unidad, donde se solicitará la devolución de los mismos debidamente llenados, discutidos y en determinada fecha. El empleado evaluado deberá firmar una constancia de conformidad con los resultados obtenidos, caso contrario puede hacer uso de apelación.
- ✓ Posteriormente a la evaluación la unidad de RR.HH. debe efectuar un registro de evaluación de cada uno de los trabajadores, elaborando un resumen, el mismo que servirá para identificar las fortalezas y debilidades de los evaluados.

4.4.3 Registros

Los formularios y flujograma para este proceso se encuentran en el anexo 5.

4.5 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN



4.5.1 Políticas

- ✓ Todo programa de capacitación, será de acuerdo a necesidades del puesto.
- ✓ Los objetivos de capacitación deberán ser medibles cumpliendo con la expectativa personal y organizacional.
- ✓ En toda capacitación, se deberá implementar los conocimientos, destrezas, habilidades y valores en el cumplimiento de las funciones.
- ✓ En ningún caso la capacitación, servirá para reemplazar deficiencias de selección de personal.
- ✓ Después de toda capacitación se realizará una evaluación, donde se deberá demostrar el logro de los resultados esperados por la organización.
- ✓ El trabajador capacitado deberá presentar su certificado de participación y evaluación aprobada, caso contrario se procederá a la deducción del costo total de la capacitación mediante planilla del mes correspondiente.

4.5.2 Procedimiento

A. Detección de necesidades

- ✓ Para llevar a cabo la capacitación se debe identificar las necesidades que requieren los empleados, para alcanzar los niveles de desempeño esperados.

- ✓ Se debe considerar las demandas de capacitación, a través de la utilización de los instrumentos que permita realizar el inventario de necesidades de capacitación, siendo estos: el formulario y la Evaluación del Desempeño.
- ✓ El Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación (Ver anexo 6: SGTH-SCP-F01), es un instrumento que nos permite conocer las necesidades de capacitación de cada empleado, el jefe de unidad llenará este formulario, concluido el llenado remitirá los mismos a la unidad de recursos humanos.

B. Programa y presupuesto de capacitación

- ✓ De acuerdo a la información obtenida se elaborará el programa y presupuesto de capacitación donde se definirán objetivo, tiempo, participación y costos.
- ✓ Definido el programa se identificará a los trabajadores beneficiados de este proceso de capacitación.
- ✓ El contenido de la capacitación se determinará con los jefes de las unidades quienes conocen las potencialidades y limitaciones de sus dependientes.
- ✓ RR.HH. realizará una lista de capacitadores internos y/o externos a partir de un análisis de curriculums y elegirá las técnicas a utilizarse en la capacitación:
 - ✓ Conferencias.
 - ✓ Seminarios.
 - ✓ Talleres.
- ✓ Posteriormente RR.HH. llenará el formulario del programa y presupuesto anual de capacitación (anexo 6: SGTH-SCP-F02).

C. Ejecución de la capacitación

- ✓ La ejecución del programa de capacitación presupone la relación de “instructor” que es la enseñanza organizada de ciertas tareas y “aprendiz” que es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.
- ✓ El material de enseñanza para la capacitación debe ser organizado, con el propósito de facilitar la comprensión del trabajador capacitado.
- ✓ Es necesario contar con un espíritu de cooperación de los jefes de Unidad quienes deberán participar de manera activa en la ejecución del programa.

- ✓ El éxito de la ejecución del programa y presupuesto de capacitación dependerá del interés y enseñanza del capacitador y de la participación del trabajador.

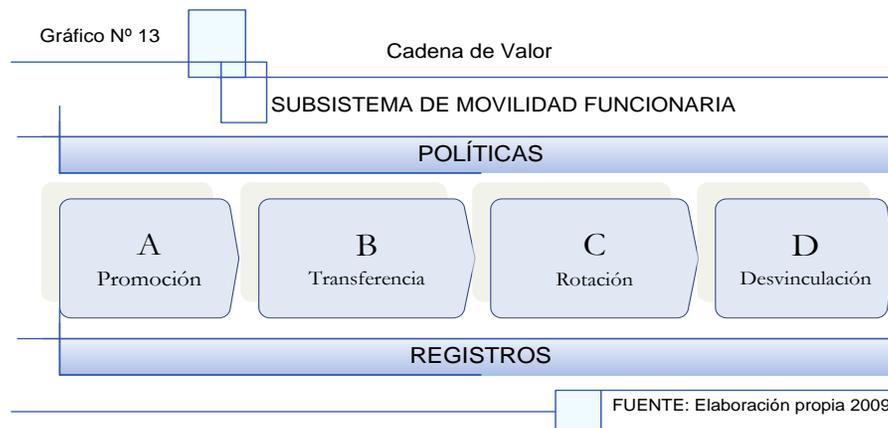
D. Evaluación de la capacitación

- ✓ Se realizará una evaluación al finalizar cada evento en dos ámbitos diferentes:
 - ✓ **Evaluación al trabajador**, grado de conocimientos, destrezas o actitudes alcanzadas, mediante evaluaciones (escritas, participación, asistencia, trabajo de aplicación y evaluaciones finales).
 - ✓ **Evaluación al capacitador**, conocimiento del tema, capacidad de enseñanza, uso de recursos pedagógicos para la enseñanza.
- ✓ Se realiza la evaluación de resultados de capacitación, para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.
- ✓ Los resultados que se obtengan de esta evaluación, permitirá readecuar o mantener los contenidos del tema, técnicas y métodos educativos.

4.5.3 Registros

Los formularios y flujograma diseñados se encuentran en el anexo 6:

4.6 SUBSISTEMA DE MOVILIDAD FUNCIONARIA



4.6.1 Políticas

Promoción

- ✓ Cuando exista una vacante, el trabajador actual recibirá la primera opción, por la confianza y credibilidad que se tiene además mejorará el clima laboral.

- ✓ El trabajador solo será promovido una vez por año.

Transferencia

- ✓ Implica cambio de lugar de trabajo pero no incremento de remuneración
- ✓ El trabajador debe desempeñar sus funciones en cargo similar al que anteriormente se encontraba desempeñando.
- ✓ Debe contribuir a mejorar el clima laboral en caso de algún conflicto interno

Rotación

- ✓ Estarán sujetos los trabajadores de la organización., siendo cambiados de una unidad a otra, para desempeñar diversos cargos.
- ✓ No implica cambio del lugar de trabajo y es de forma temporal.
- ✓ Se llevara a cabo este movimiento para cubrir necesidades (vacación, enfermedad, permisos) y facilitar la capacitación indirecta para el trabajador

Desvinculación

- ✓ Se presentará cuando el desempeño sea poco satisfactorio, mala conducta, carencia de habilidades o cambio de requerimiento en el puesto (retiro forzoso)
- ✓ Cuando se tiene obligaciones que no les permite cumplir su jornada de trabajo, razones de salud, razones familiares, etc. (retiro voluntario).

4.6.2 Procedimiento

A. Promoción:

- ✓ Los empleados tienen la finalidad de cambiar de un puesto a otro de mayor jerarquía, esto supone mayor responsabilidad y remuneración.
- ✓ La unidad de recursos humanos:
 - ✓ Coordinara con gerencia la necesidad de promocionar, tomando en cuenta la solicitud y la vacancia correspondiente.
 - ✓ Realizará según los resultados de la última evaluación del desempeño una lista de aquellos trabajadores que lograron la calificación de "excelente".
 - ✓ Elevará a gerencia un informe del o los candidatos a promocionar.
- ✓ Gerencia delegará a la unidad de recursos humanos la elaboración de una comunicación interna para el nombramiento oficial del trabajador promovido.

- ✓ Se realizará la inducción según el proceso señalado en dotación de personal.

B. Transferencia

- ✓ Una vez establecida la necesidad de la transferencia, la unidad de RRHH se entrevistará y comunicará al trabajador mediante una comunicación interna los objetivos y cambio de la transferencia.
- ✓ Durante la transferencia se realizará el proceso de inducción correspondiente.

C. Rotación

- ✓ Recursos humanos en coordinación con gerencia deberá establecer la rotación, analizando los objetivos, los trabajadores y unidades involucradas para dicho proceso.
- ✓ Recursos humanos se reunirá con los trabajadores que rotarán en los distintos puestos, informará los objetivos y entregará la comunicación de designación.
- ✓ Finalmente se realizará el proceso de inducción que corresponda.

D. Desvinculación

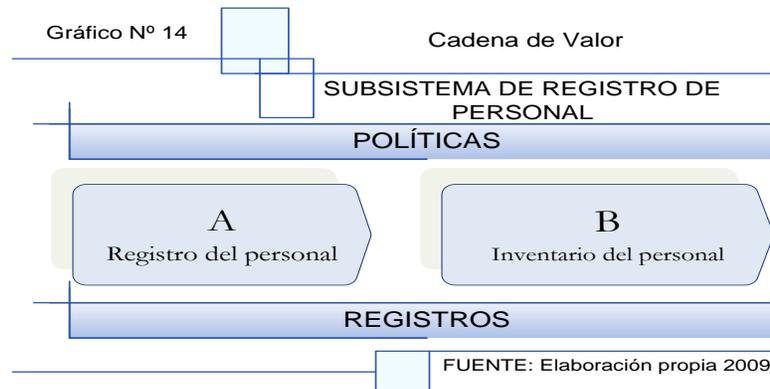
- ✓ Es la conclusión de la relación de trabajo entre la organización y el trabajador.
- ✓ Pudiendo originarse por diversas razones:
 - ✓ Desvinculación voluntario o renuncia.
 - ✓ Desvinculación forzosa.
 - ✓ Desvinculación por abandono de funciones
 - ✓ Desvinculación por conclusión o rescisión de contrato.
 - ✓ Desvinculación por jubilación.
- ✓ Mediante un comunicación interna de desvinculación se hará conocer los motivos de decisión tomada al trabajador retirado.
- ✓ Se hará entrega al trabajador del finiquito correspondiente por el pago de sus beneficios sociales y su certificado de trabajo donde se especificara el tiempo de permanencia en la organización.

Se utilizara el formulario SGTH-SMF-F01 en cualquiera de los procesos descritos anteriormente.

4.6.3 Registros

Los formularios y flujograma diseñados se encuentran ordenados en el anexo 7.

4.7 SUBSISTEMA DE REGISTRO DE PERSONAL



4.7.1 Políticas

- ✓ El proceso de Registro de Personal se constituirá en el instrumento para integrar los demás procesos, dando un control adecuado, efectivo y constante de la Administración de Personal.
- ✓ La unidad de RR.HH. establecerá mecanismos que eviten la ingerencia de personas que no estén relacionados con los archivos de personal, los cuales deben tener el carácter de confidencialidad.
- ✓ Se realizara este proceso para disponer de la información de puestos, para establecer agrupaciones de actividades compatibles y contar con los datos personales necesarios, correctos y fidedignos en el momento adecuado.

4.7.2 Procedimiento

A. Generación de la información

- ✓ El proceso de registro de personal especificará la información, tiene que ser clasificada en dos grupos:
 - Documentos individuales: información referente a los empleados (Comunicación interna, vacaciones, evaluación de desempeño, etc.).
 - Documentos propios del sistema: específicos del proceso de capacitación y dotación, como información de la Administración de RR.HH.

B. Organización de la información

- ✓ Se consolidará una file personal, el mismo que será la expresión viva y el historial de trabajo del empleado.
 - La unidad de RR.HH. viabilizará mecanismos de coordinación para obtener información y así conformar la carpeta personal, contendrá (documentos del proceso de selección, documentos de ingreso y otros) información que será recavada a través del formulario (Ver anexo 8: SGTH-SRP-F01).
- ✓ Se procede a conformar archivos físicos (Activos y Pasivos):
 - Archivo Activo, personal que desarrolla actividades en la Organización.
 - Archivo pasivo, información de empleados desvinculados.
- ✓ En esta etapa se organizará la información de cada proceso, deberá ser clasificada y archivada siguiendo un orden. Todo el procedimiento tiene el fin de facilitar el control y mantenimiento de esta información.

a. Análisis y Diseño de Puestos

- Perfil de Puestos: análisis y descripción de puestos de GIT S.A.
- Manual de Valoración de Puestos: valoración de todos los puestos.

b. Compensaciones Organizacionales

- Escala salarial aprobada
- Planilla presupuestaria.
- Planilla de pagos de haberes mensuales.
- Planilla de aguinaldos.
- Carpeta de documentos de alta, bajas, y modificaciones mensuales.
- Carpeta de liquidación de beneficios sociales.
- Carpeta de Comunicación interna que originan cambios en el sueldo.
- Carpeta de incentivos monetarios.

c. Dotación

- Listado de postulantes según categorías publicadas.
- Informe de selección ordenados por categorías.
- Carpeta de comunicaciones internas de designación del personal.
- Informe de evaluación de confirmación ordenado por convocatorias.

d. Evaluación del Desempeño

- Programa de Evaluación anual.
- Formulario de Evaluación del Desempeño por categorías.
- Informe de Evaluación del Desempeño por gestión.

e. Capacitación

- Programa y Presupuesto de capacitación.
- Lista de participantes en cada evento o curso.
- Informe de ejecución y Evaluación de la Capacitación.

f. Movilidad Funcionaria

- Carpeta de comunicación interna de promoción, transferencia, rotación, desvinculación (orden alfabético y cronológico).
- Carpeta de comunicación interna disciplinarios que originaron movilidad (orden alfabético y cronológico).

g. Base de datos y sistemas de información

- Registro de personal
- Inventario de personal
- ✓ Se realizará el Inventario de personal para otorgar a la Organización, información actualizada y estadística, sobre la estructura y composición del personal de GIT S.A. con el fin de suministrar datos a las autoridades competentes para la toma de decisiones en materia laboral realizado por la unidad de RRHH, quien se encargara del relevamiento de la información anualmente.

C. Actualización de la información

- ✓ Posteriormente al Inventario del Personal la unidad de RR.HH. tiene que mantener el mismo, acorde a las necesidades de la Organización.
- ✓ La unidad de RR.HH. tendrá que consolidar todos los inventarios del personal de la Organización.

4.7.3 Registros

Los formularios y flujograma diseñados se encuentran ordenados en el anexo 8.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el trabajo dirigido realizado en "GIT S.A.", se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se diseñó el Sistema de Gestión del Talento Humano, con las características requeridas por la Organización.
 - ✓ Se realizó el diagnóstico en la unidad de RR.HH., donde se conoció el estado actual del Sistema de Administración de Personal.
 - ✓ Se diseñó e implementó el Subsistema de "Diseño y Análisis de Puestos", que ha permitido la readecuación de algunos puestos y los perfiles de los mismos, en función a los objetivos de GIT S.A.
 - ✓ Se diseñó e implementó el Subsistema de "Compensaciones Organizacionales", y se establecieron políticas de motivación psicosocial.
 - ✓ Se diseñó e implementó el Subsistema de "Dotación de Personal" que identificó personal idóneo y comprometido, que contribuye a los objetivos.
 - ✓ Se diseñó el Subsistema de "Evaluación del Desempeño", contribuyendo a identificar el desempeño actual de los empleados de la Organización.
 - ✓ Se diseñó e implementó el Subsistema de "Capacitación", que coadyuvará a reducir las debilidades detectadas en la Evaluación del Desempeño.
 - ✓ Se diseñó e implementó el Subsistema de "Movilidad del personal" que permitió a la Organización reorganizarse de una manera más dinámica y adecuada.
 - ✓ Se diseñó e implementó el Subsistema de "Registro de Personal" que nos sirvió para tener datos actualizados del personal, para detectar documentación faltante y caducada del personal.
-

El Sistema de Gestión del Talento Humano para la unidad de RRHH permitirá una mejor administración del personal, que beneficiará no solo a la unidad sino a toda la empresa, brindando información oportuna, veraz y confiable, aún falta la implementación de algunos procesos los mismos que a medida que vayan aplicándose se podrá sugerir mejoras a los procesos del sistema.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la unidad de Recursos Humanos organizar un taller con el propósito de orientarles en la aplicación del Sistema de Gestión del Talento Humano dividido en los siguientes grupos:
 - Con los jefes inmediatos superiores se dotará los respectivos formularios del Sistema con la debida orientación del manejo de los mismos en determinada circunstancia, las políticas de cada subsistema, la responsabilidad y la periodicidad de aplicación de los mismos.
 - A la unidad operativa se le explicará las políticas de los subsistemas, la ejecución de los mismos, recompensas y sanciones en lo que respecta a la evaluación del desempeño y las capacitaciones además del proceso de dotación de personal.
 - ✓ Se recomienda la aplicación inmediata del Sistema de "Gestión del Talento Humano", que servirá en los objetivos de la certificación de calidad ISO 9001 que busca la organización.
 - ✓ Se deberá contratar una consultoria compuesta por un equipo interdisciplinario para la puesta en marcha del Sistema, especialmente en el subsistema de análisis y diseño de puestos el mismo realizará el manual de funciones de la organización y los perfiles de puestos, deberá implementar el subsistema de Evaluación del desempeño y el de capacitación con la detección de necesidades.
-

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ CHIAVENATO Idalberto, *"Administración de Recursos Humanos."* *El capital Humano de las organizaciones*, Edit. McGraw-Hill, octava edición México 2007. Pág. 248
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, *"Gestión del Talento Humano"*, Edit. McGraw-Hill, Colombia. Traducido de la primera edición en portugués, mayo 2002.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, *"Introducción a la teoría general de la administración"*, Edit. McGraw-Hill, Quinta edición, Colombia 1999
- ✓ DESSLER, Gary. *"Administración del personal"* México: cuarta edición, Prentice Hall - Hispanoamericana, 1991.
- ✓ ETKIN, Jorge, *"Sistemas y estructuras de la Organización"*, Edit. Macchi, Argentina 1978.
- ✓ HERNÁNDEZ Roberto, FERNÁNDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar, *Metodología de la Investigación*, México: Ed. McGraw Hill. Primera edición, 1991.
- ✓ KOONTZ, Harold y WEINRICH, Heinz: *"Administración: una perspectiva global."* Edit. Mc Graw Hill. México D.F. 6ª edición. Trad. Enrique Mercado González. 1998.
- ✓ LONDOÑO, Carlos. *"Gerencia y recursos humanos"*, Edit. Norma, Colombia 1994
- ✓ MENDEZ ALVAREZ, *"Metodología de la investigación"*, Bogotá. Edit. McGraw Hill, 1998.
- ✓ ROBBINS, Mary, STEPHEN Coulter. *"Administración"*, Edit. Prentice Hall, 5ta edición, México.
- ✓ SORIANO, Monica. *"Las 7 Is de la Gestión de Personal,"* Impreso en los talleres de centro de publicaciones de la F. C. E. F. La Paz- Bolivia, 2003.
- ✓ STONER, James y FREEMAN, Edward: *"Administración"*. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana. México D.F. 6ª edición. Trad. Pilar Mascaró Sacristan. 1996.
- ✓ WERTHER, William, DAVIS, Keith, *"Administración de personal y recursos humanos"*, Edit. McGraw-Hill, México 2000
- ✓ AQUINO, Jorge, -VOLA – LUHRS, Roberto, *"Recursos Humanos"*. Edit. MACCHI Grupo Editor, Buenos Aires 2004
- ✓ ANSORENA, Alvaro de, *"15 pasos para la selección de personal con éxito"*. Edit. Paidós Ibérica, España 1996.
- ✓ MORALES, Juan Antonio, VELANDIA, Nestor Fernando, *"Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones"*. Edit. Mc Graw Hill., Colombia 1999.
- ✓ BOLIG, Georgina Natalia, *"Administración de Recursos Humanos"*. Edit. Omicron System, Buenos Aires 2008

Anexos

ANEXO 1

- ✓ 1A. RESOLUCIÓN BIMINISTERIAL Nº 24417/90
- ✓ 1B. ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE GIT S.A.
- ✓ 1C. TARIFARIO 2008 GIT S.A.
- ✓ 1D. CUESTIONARIO "CONSTRUYENDO LA MISION, VISIÓN Y LOS VALORES DE GIT S.A."