



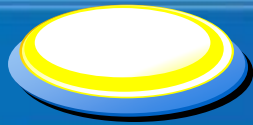
UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Quito-Ecuador



ADM350 Administración de Recursos Humanos
Profesor: Mauro Rivadeneira C.
(material adicional, versión 1, diciembre 2008)



Profesor

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



- Mauro Rivadeneira Campuzano nació en Quito en 1966, se graduó de Ingeniero Químico en 1992 en la Escuela Politécnica Nacional, Institución en la que también completó estudios superiores de Física y Matemáticas. Efectuó su maestría en Administración de Empresas (MBA) en la Pontificia Universidad Católica de Quito, con especialización en Calidad y Productividad.
- Ha reforzado su formación profesional mediante varios cursos efectuados en diferentes instituciones, entre los que vale destacar: Seminario de especialización en la Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo, Fundación Getulio Vargas, en Brasil, especialización en sistemas de calidad en ENAC, Madrid, España y auditoria de sistemas de calidad en OBA, Santa Cruz Bolivia. Curso de BPMs y HACCP con AIB-USA, Formación de Facilitadores. Participó en elaboración comentarios de Ecuador a Norma de auditoría ISO 19011.
- Tiene experiencia laboral en diferentes áreas; se inició como Instructor en el Grupo Corporativo de Pinturas CONDOR, por un período de 7 años se desempeñó como Gerente General de CEVIDEC Cía. Ltda, ha sido consultor del Banco Mundial en el proyecto de conformación del Sistema Ecuatoriano de la Calidad MNAC y Director Nacional del Organismo Ecuatoriano de Metrología OEM.
- Tiene experiencia como Profesor Universitario, ha dictado las cátedras de Diseño Organizacional y Gestión de Calidad en la Escuela Politécnica Nacional entre los años 1999 y 2005, actualmente dicta clases en el ISQ de la Universidad San Francisco de Quito - USFQ.



Profesor

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



- Ha sido Director del Área de Capacitación de la Cámara Junior de Quito, fue miembro de la banca examinadora del Premio Nacional de la Calidad para el año 2001 (primera versión), ha sido presidente del capítulo Ecuador del Club Tablero de Comando de la Argentina, ha sido organizador del primer seminario de Balanced scorecard del CTC en Quito y del primer encuentro de competitividad de la FIAPROC, EPN en Quito.
- Es miembro de la American Society for Quality - ASQ
- Ha dirigido o coordinado proyectos de consultoría y/o capacitación en varias empresas y organizaciones de Ecuador, Perú y USA, entre ellas (en orden alfabético): Acuabiotec, Agroifabril, Akros, Andinatel, Arbusta, Choice Farms, Cevidec, Codepret, Danielcom, Difare, Dimacor, DOERUN Perú, Domizil comercial, Expocolor, FedEx, Fincas Corral, Floralp, Floreloy, Flores Toacaso, Franquicia Vending Machines, FV - Franz Viegner, Indurama, INH, Interagua, Martinizing, Más Salud, Minerva, Nabisco del Ecuador, Neo Fármaco, Netlab, Óptica Los Andes, Overseas Trading, Parmalat del Ecuador, Pharmacy's, Plastex, Pintres, Pinturas Cóndor, Ponteselva, Radio Planeta, RDF Panamericana Business, Sierraflor, Sipia - Snob, Solipet, Sysdata, Telecos, Trolebus de Quito, Unidad Educativa La Llama del Valle, Zaimella del Ecuador, entre otros



CÓDIGO DE HONOR USFQ

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



Yo como miembro de la USFQ, me comprometo a:

- Conducirme de tal manera que no debilite en ninguna forma las oportunidades de realización personal y profesional de otras personas dentro de la comunidad universitaria. Esto es, entre otras acciones, evitaremos: La calumnia, la mentira, la codicia, la envidia y, promoveré la bondad, el reconocimiento, la felicidad, la amistad, la solidaridad y la verdad.
- Ser honesto: no copiar, plagiar, mentir ni robar en ninguna forma. Firmar toda prueba en reconocimiento del código de honor, de que no he recibido ayuda ni he copiado de fuentes no permitidas. Además, mantendré reserva de pruebas y exámenes y de toda información confidencial, sin divulgarla
- Respetar y cuidar todo el campus. Es decir cuidar todas las cosas físicas que lo conforman, así como su equipamiento.
- No difamar a otra persona.
- Denunciar toda acción por parte de cualquier miembro que no respete el código de honor al decano de estudiantes y cooperar con la corte de honor para aclarar cualquier investigación y juicio de violación del código.



Bibliografía

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



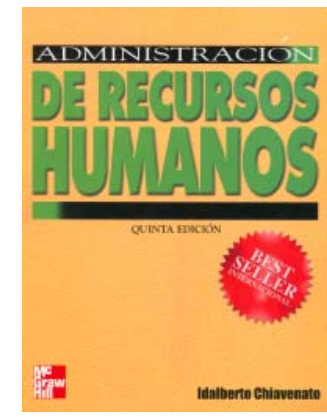
Administración de Recursos Humanos,

SHERMAN Arthur, BOHLANDER George, SNELL Scott , 12va. edición, editorial Thomson.



Administración de Recursos Humanos,

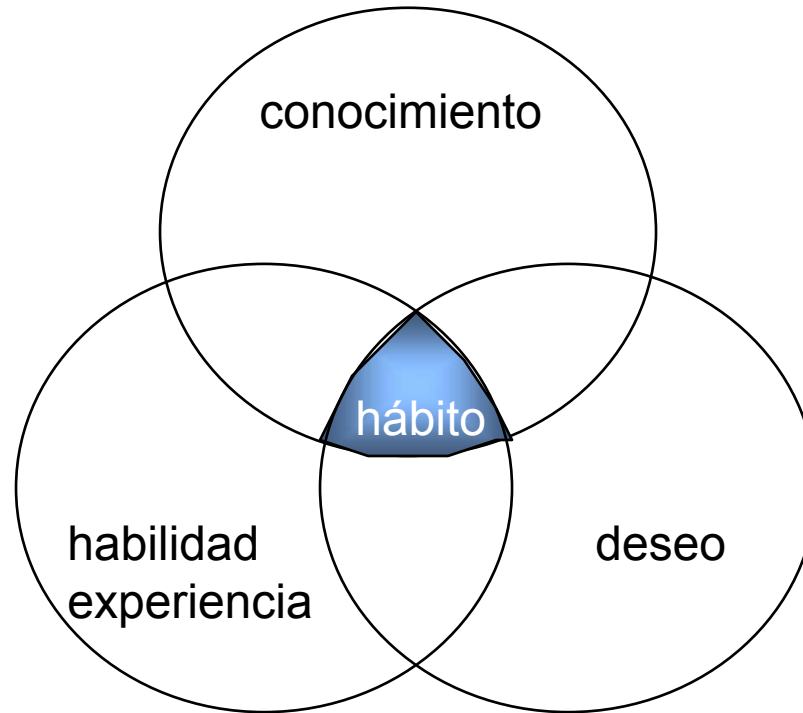
Chiavenato Idalberto, quinta edición, editorial Mc. Graw Hill.



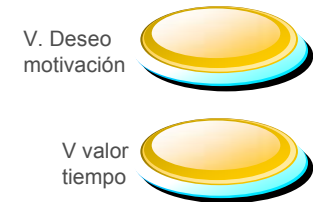


Reflexión inicial

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



Fuente: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, S. Covey





¿Qué es una organización?

- Etimología
- Nacimiento de las organizaciones
- Desarrollo histórico
- Relaciones
- Rol de la Gerencia frente a las organizaciones
- Procesos y estructura organizacional
- El futuro de las empresas, Globalización

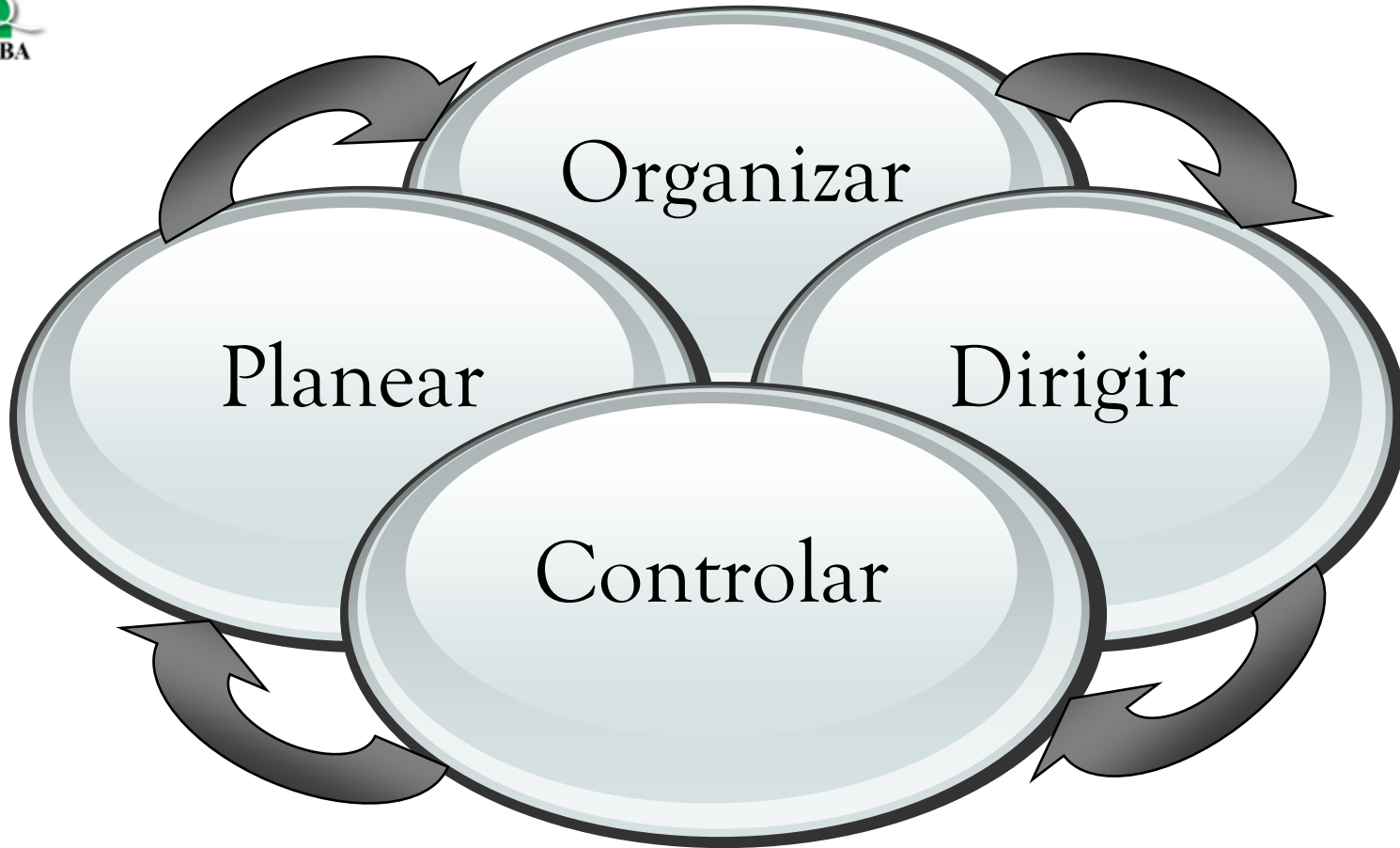




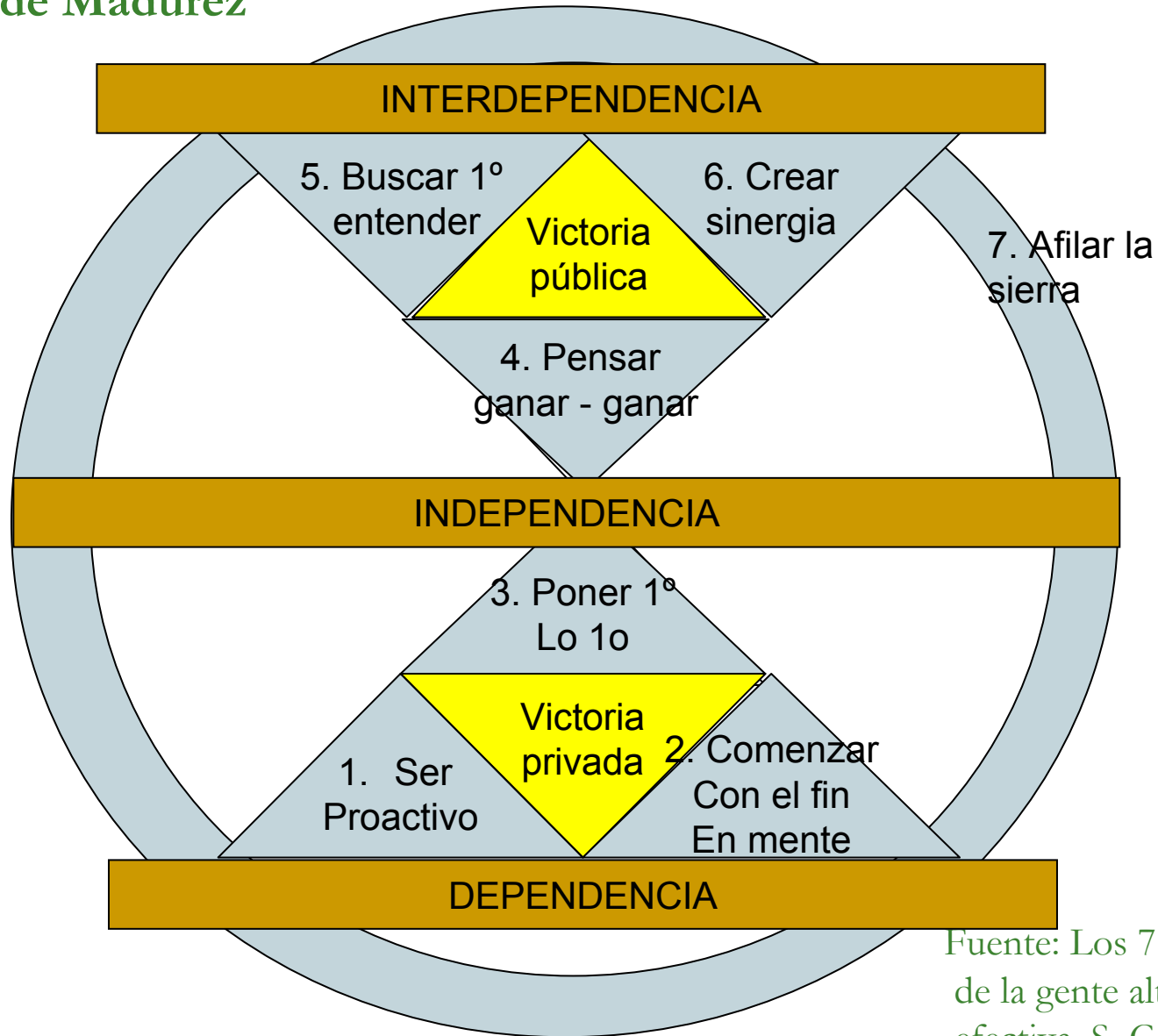
Estructura Modelo Competencias

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO





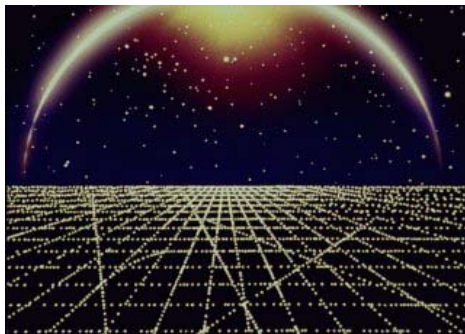
Continuo de Madurez



Fuente: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, S. Covey



Leyes naturales o verdades fundamentales



- **Universales, permanentes.**
- **Producen resultados predecibles.**
- **Externos a nosotros mismos.**
- **Operan con o sin nuestro entendimiento y aceptación.**
- **Auto-evidentes y nos capacitan cuando se comprenden.**



El valor o la prioridad que ponemos en las personas, las cosas, las ideas o los principios

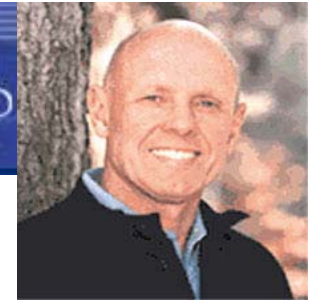


- Creencias e ideales auto elegidos.
- Internos, subjetivos, basados en cómo vemos el mundo.
- Influenciados por educación, sociedad y reflexión personal.



Modelo del Iceberg Stephen Covey

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



Comportamiento

Actitud y Conducta

Paradigmas

Valores

Principios





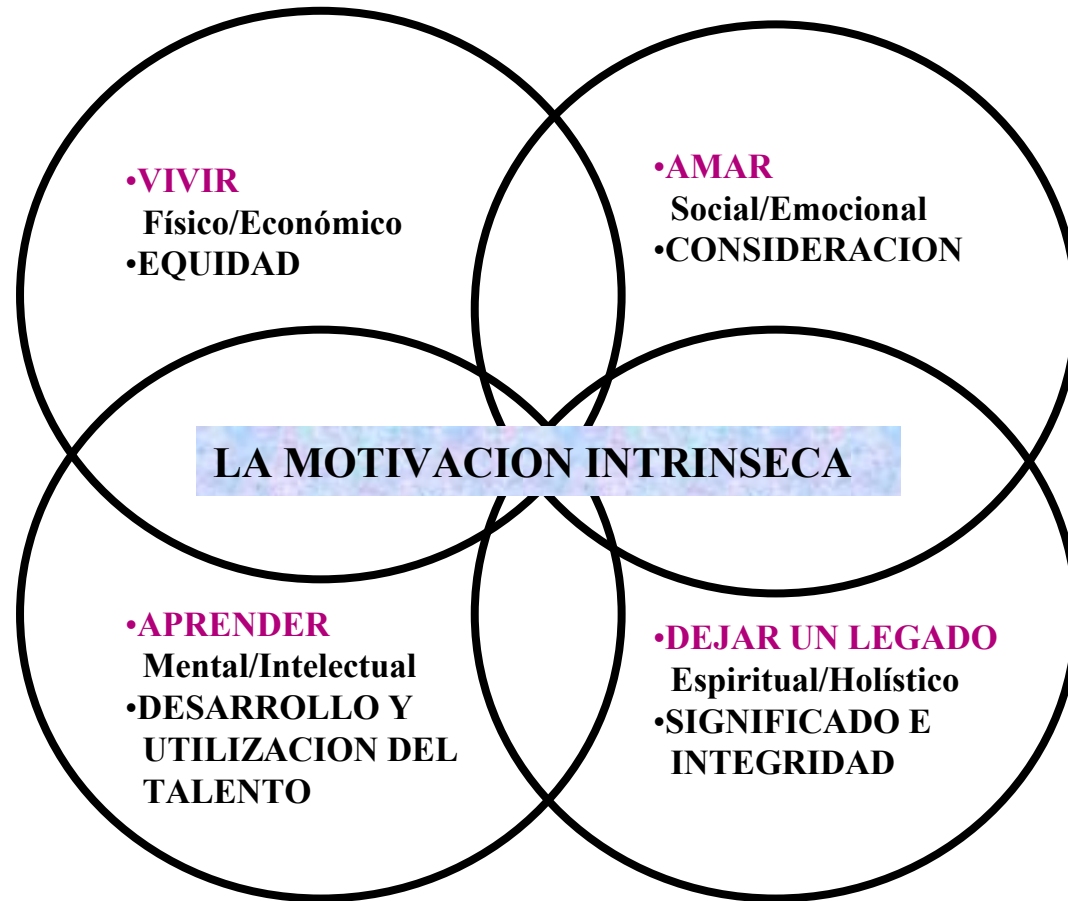






Las Necesidades Básicas de Personas y Organizaciones

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO





Escala de necesidades de Maslow

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO

ISO
RIOBAMBA



Abraham Maslow



Comportamiento individual





Douglas McGregor trabajó a fondo con dos teorías de administración (teoría X y teoría Y) que tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos.

- **Teoría X:** A los seres humanos por término medio no les gusta trabajar y la Dirección debe motivarlos o forzarlos a ello.
- **Teoría Y:** El trabajo es natural y agradable para el ser humano, especialmente si puede usar sus talentos, como la imaginación y la creatividad en él
- Mediante la identificación y entendimiento de las presunciones en que se basan ambas teorías se puede mejorar la habilidad en la conducción de la gente.





Hipótesis X

- ❖ La gente no quiere trabajar.
- ❖ La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.
- ❖ La gente tiene poca creatividad.
- ❖ La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.
- ❖ La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.



Hipótesis Y

- ✓ Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
- ✓ La gente prefiere autonomía.
- ✓ Todos somos creativos en potencia
- ✓ La motivación ocurre en todos los niveles
- ✓ Gente Motivada puede autodirigirse





Teoría Z – W. Ouchi

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



En la teoría Z uno de los principales elementos que se observan en el proceso de producción, ambiente laboral, la relación de empleados y la comunicación es el elemento de **las relaciones humanas**.

Según lo mencionado se puede determinar que con ello se pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal. Es por todo lo anterior que se hace referencia a ciertas condiciones especiales como: la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectivas.

En este punto se observa como se construye una relación de dependencia del empleado con su empresa, manifestada a través del paternalismo, creandose una diversidad de vínculos afectivos que se manifiestan en la lealtad.





Teoría Z – W. Ouchi

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



Sin embargo, la dependencia del empleado a su empresa hace que este no busque medios que le permitan exigir sus derechos y pueda de esta forma lograr reivindicar su condición porque los sentimientos antes mencionados evitaran que actúe contra su empresa.

Al lograr establecer vínculos afectivos que se plantean en la teoría se puede llegar a caer en el punto perjudicial para el empleado en el que más que por miedo de expresar sus demandas no lo hará por que va a sentir que está traicionando a su empresa.

**La confianza es la piedra angular
de la cultura Z**





■ Estructura de los procesos

manejo de proyectos y procesos
estructura y despliegue



■ Gestión de procesos

manejo de recursos y controles

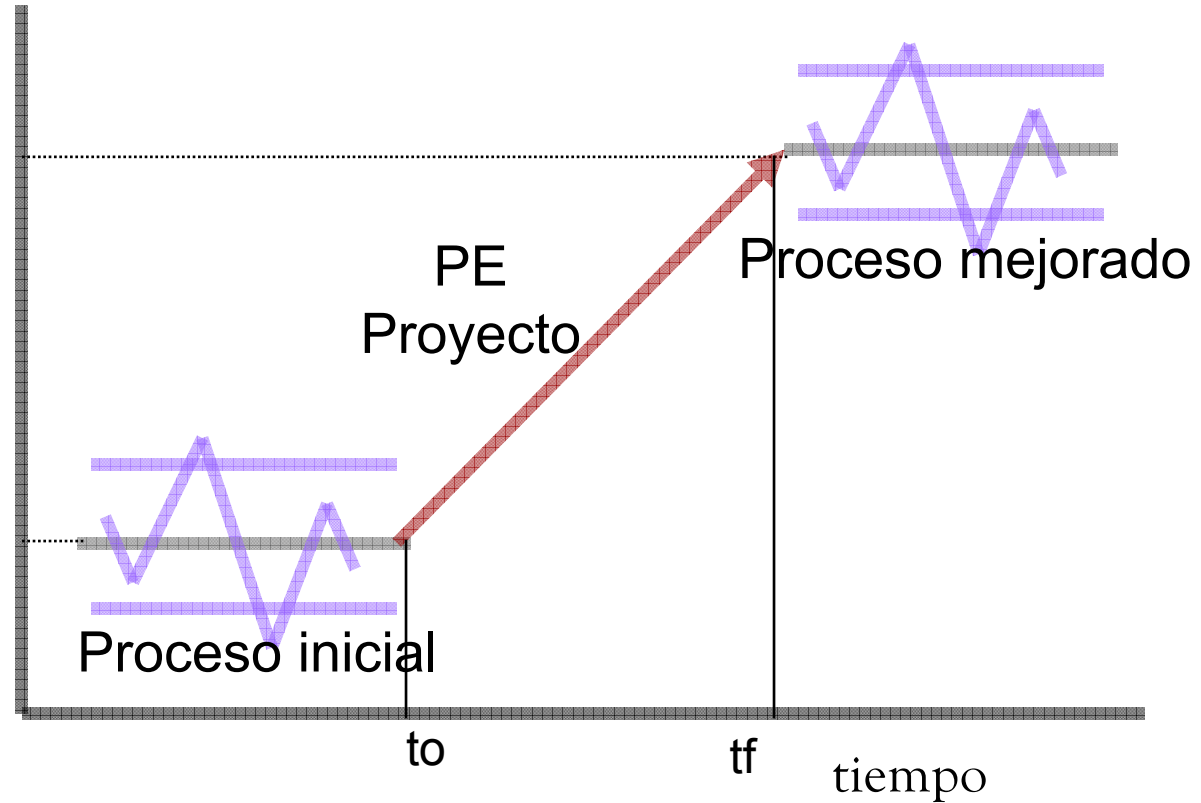


■ Medición y sistemas internacionales

indicadores
sistemas de gestión



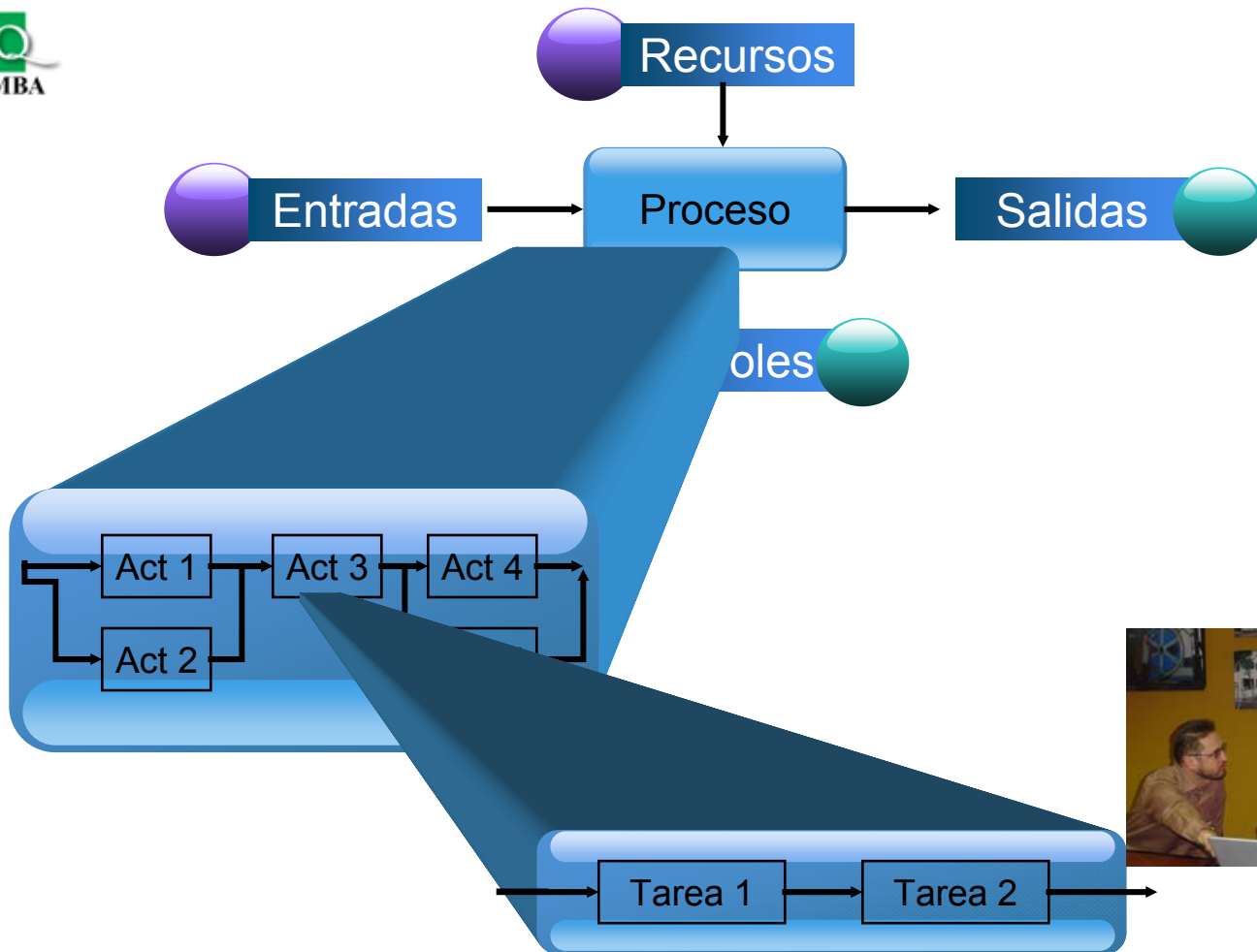
Indicador
crecimiento





Manejo de los procesos

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO





Manejo de los procesos

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



Recursos



Entradas



Salidas



Controles





De cantidad

Se definen con una unidad de medida

Ej: 100 [Km]

De relación

Son adimensionales, se pueden expresar como porcentaje

Ej: distancia AB / distancia CD [Km]/[Km]

Compuesto

Tienen unidades diferentes en numerador y denominador

Ej: Velocidad = distancia [Km] / tiempo [hr]



Recursos

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



Recursos	Contenido principal	Denominación tradicional	Equivalencia en inglés
Materiales o instalaciones físicas	- Edificios y terrenos – Maquinas – Equipos – Instalaciones - Materias primas – Materiales - Tecnología de producción	Naturaleza	Materials and machinery
Financieros	- Capital - Flujo de dinero – Crédito - Ingresos – Financiación - Inversiones	Capital	Money
Humanos	- Directores – Gerentes – Jefes – Supervisores – Oficinistas – Operarios - Tecnicos	Trabajo	Man
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none">• Mercado de clientes• Consumidores o usuarios	No tiene correspondencia	Marketing
Administrativos	<ul style="list-style-type: none">• Planeación• Organización• Dirección• Control	Empresa	Management



Recursos

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



Comparación de variables	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario- benévolo	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso decisorio	Centralizado por completo en la cúpula de la organización, que monopoliza la toma de decisiones.	Centralizado en la cúpula de la organización, permite delegar un poco las decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta los niveles inferiores, permitiendo la delegación y participación de las personas.	Delegado y descentralizado en su totalidad. La cúpula define la política y controla los resultados.
Sistema de comunicaciones	Bastante precario. Sólo se presentan comunicaciones verticales descendentes que llevan órdenes.	Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (ascendentes y descendentes) y horizontales.	Las comunicaciones son vitales en el éxito de la empresa. Se comparte toda la información.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal, pues se considera perjudicial. Los cargos aíslan a las personas.	Se toleran un poco. La organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita relativa confianza en las personas. La empresa estimula la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. Es importante la formación de grupos informales. Confianza mutua, participación e involucramiento grupal intensos.
Sistema de recompensas	Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Las recompensas materiales son escasas.	Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aunque con menos arbitrariedad. Las recompensas salariales son más frecuentes. Las recompensas sociales son raras.	Énfasis en las recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Las sanciones o castigos son raros.	Énfasis en las recompensas sociales. Frecuentes recompensas materiales y salariales. Las sanciones son raras y, cuando se presentan, las deciden los grupos.



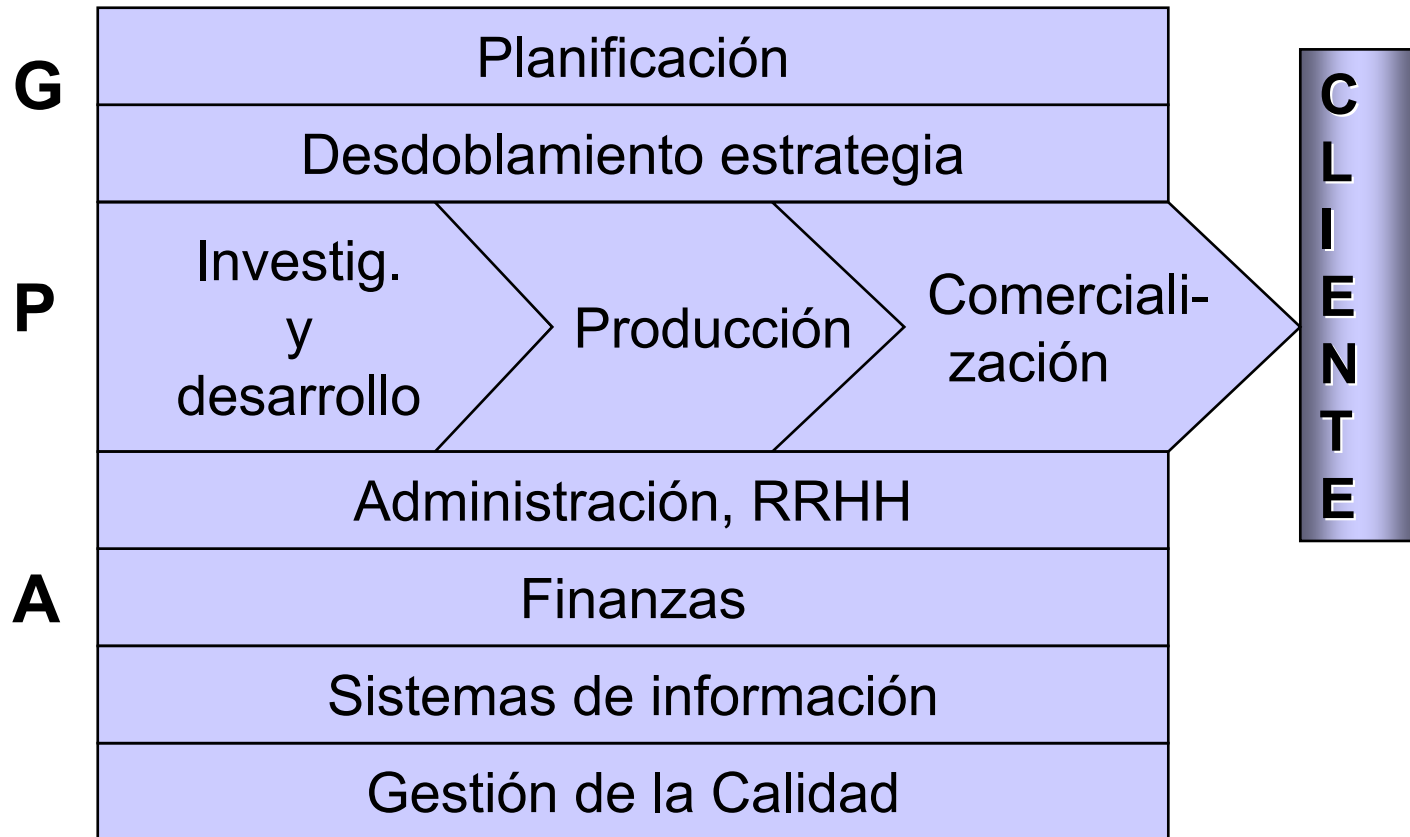
- Diagrama de bloque, proporciona una visión rápida del proceso
- Diagrama de flujo, analiza las interrelaciones detalladas de un proceso
- Muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo
- Permite identificar las interrelaciones que existen entre los departamentos funcionales, y como su desempeño afecta al flujo del proceso que fluye horizontalmente a través de la empresa
- Diagrama de flujo funcional, que muestra el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.



MAPA DE PROCESOS

(Nuevo enfoque sobre las Organizaciones)

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO





■ Sistema de RRHH

manejo de proyectos y procesos
estructura y despliegue



■ Gestión de procesos

manejo de recursos y controles



■ Medición y sistemas internacionales

indicadores
sistemas de gestión

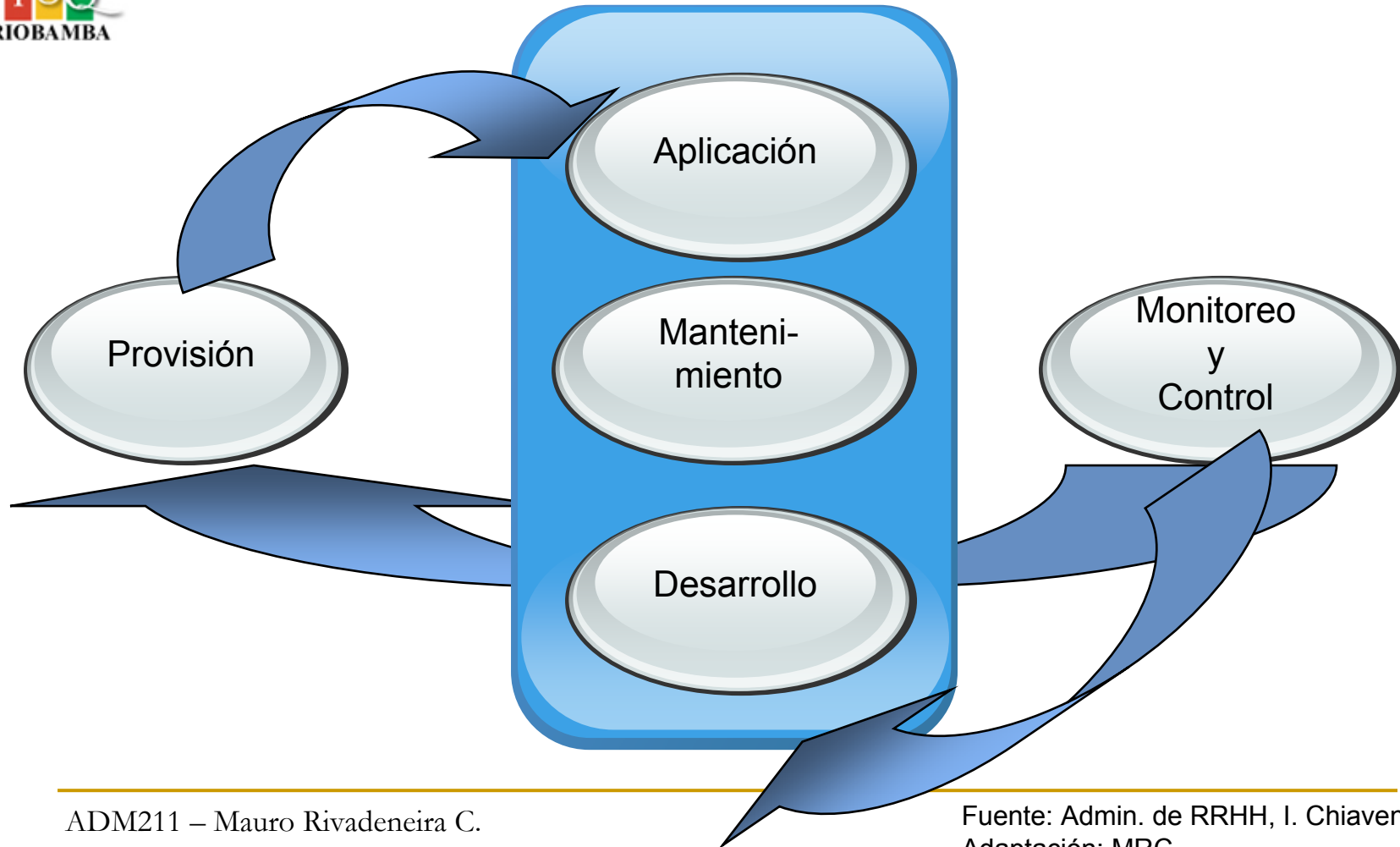


Sub Procesos de RRHH

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



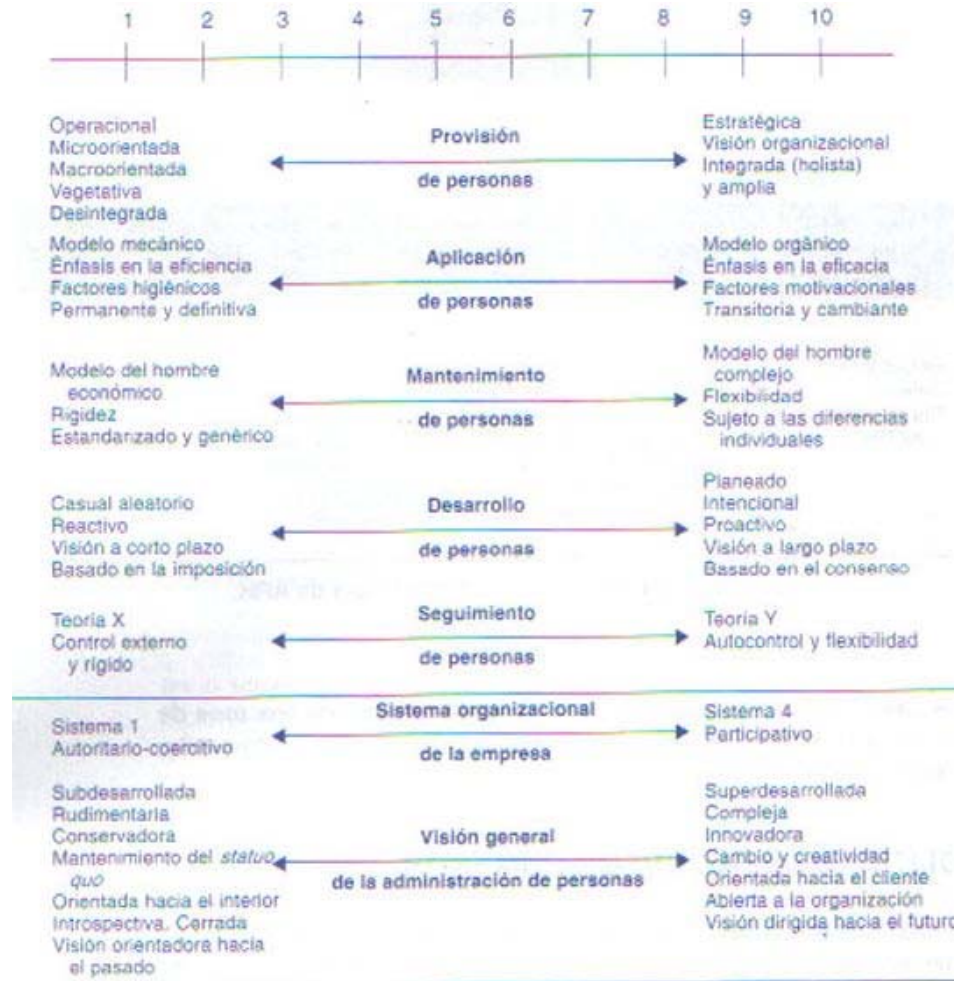
Proceso	Objetivo	Actividades Comprendidas
Provisión	Quién ira a trabajar a la organización	- Investigación de mercado de RRHH – Reclutamiento de personal – Selección de personal - Integración
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	– Planeación y distribución de RRHH – Descripción y análisis de cargos – Evaluación del desempeño – Plan de carrera
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	- Remuneración y compensación – Beneficios y servicios sociales – Higiene y seguridad – Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	- Capacitación – Desarrollo organizacional, Clima organizacional – Desarrollo de RRHH
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	- Bases datos, Controles – Sistemas de información y productividad - Auditoría de RRHH





Estilos de dirección

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO





Componentes

- Planeación de Recursos Humanos
- Reclutamiento
- Selección de personal





Mercado Laboral

Situación de Oferta
de empleos

$$O > D$$

oferta y demanda de empleos

Situación de Demanda
de empleos

$$O < D$$



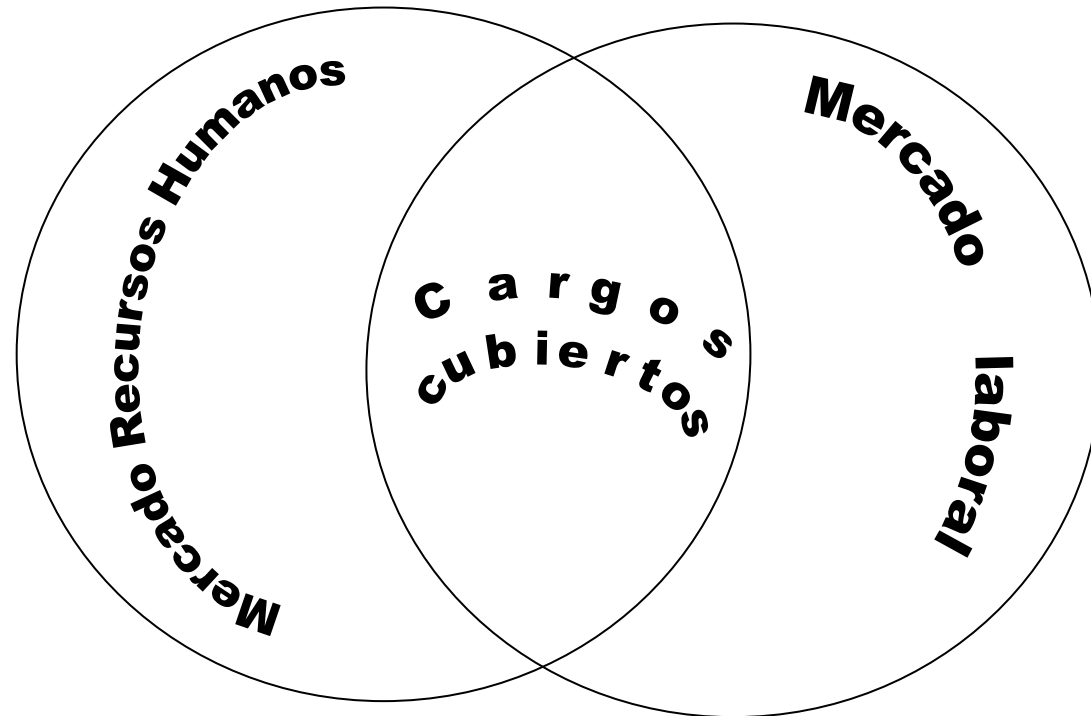
- Excesivas vacantes
- Competencia entre empresas por candidatos
- Aumento investigación para reclutamiento
- Reducción de exigencias a candidatos
- Moderación proceso selectivo
- Aumento de inversiones en capacitación
- Énfasis en reclutamiento interno
- Desarrollo políticas retención
- Orientación a personas y su bienestar
- Aumento inversiones en beneficios sociales

- Vacantes insuficientes
- Poca competencia entre empresas
- Reducción inversión reclutamiento
- Aumento de exigencias a candidatos
- Mayor rigor en proceso selectivo
- Reducción inversiones en capacitación
- Énfasis en reclutamiento externo
- Desarrollo de políticas de sustitución
- Orientación hacia el trabajo y eficiencia
- Reducción o congelamiento beneficios



Situación de mercado laboral

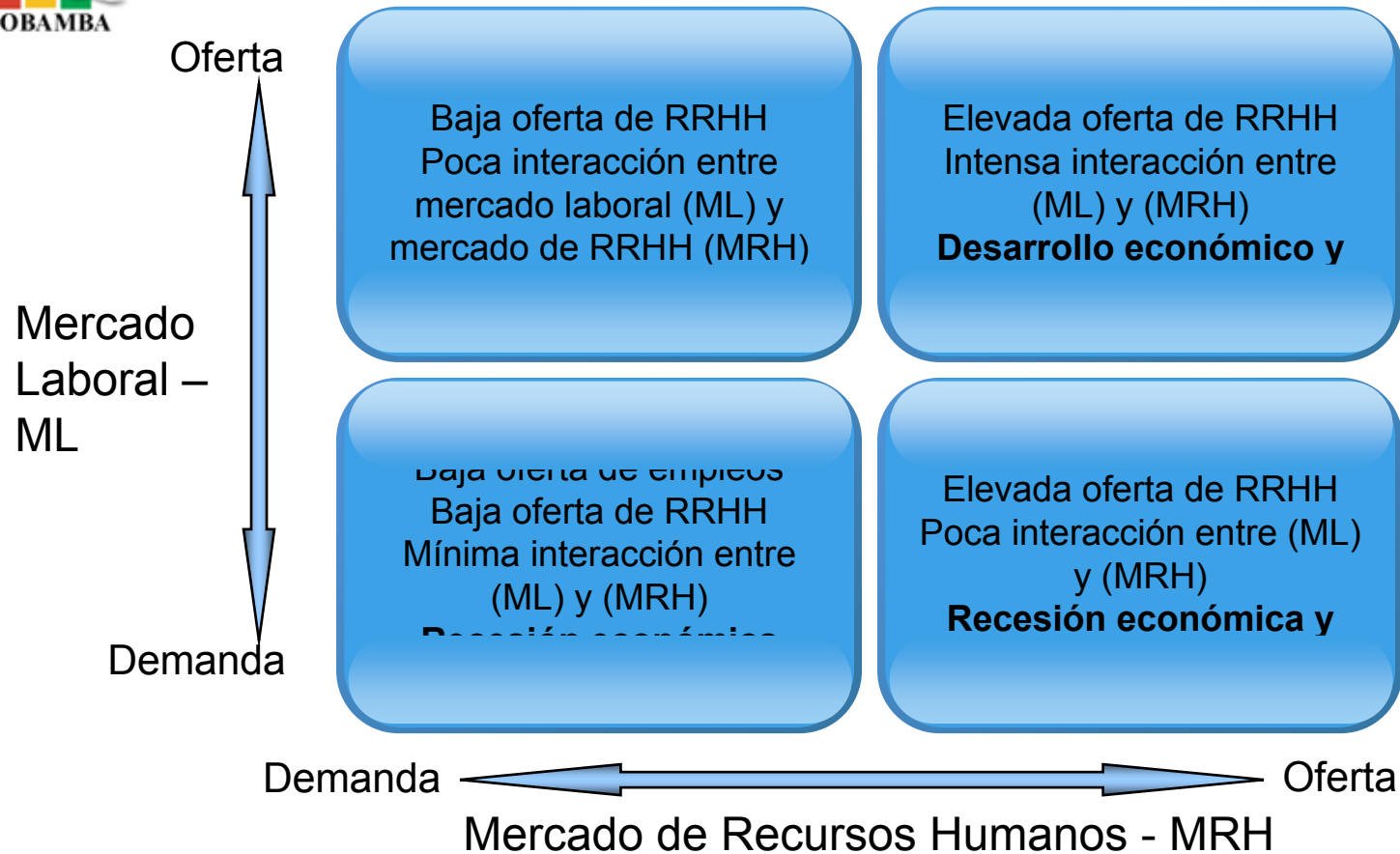
UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO





Situación de mercado laboral

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO

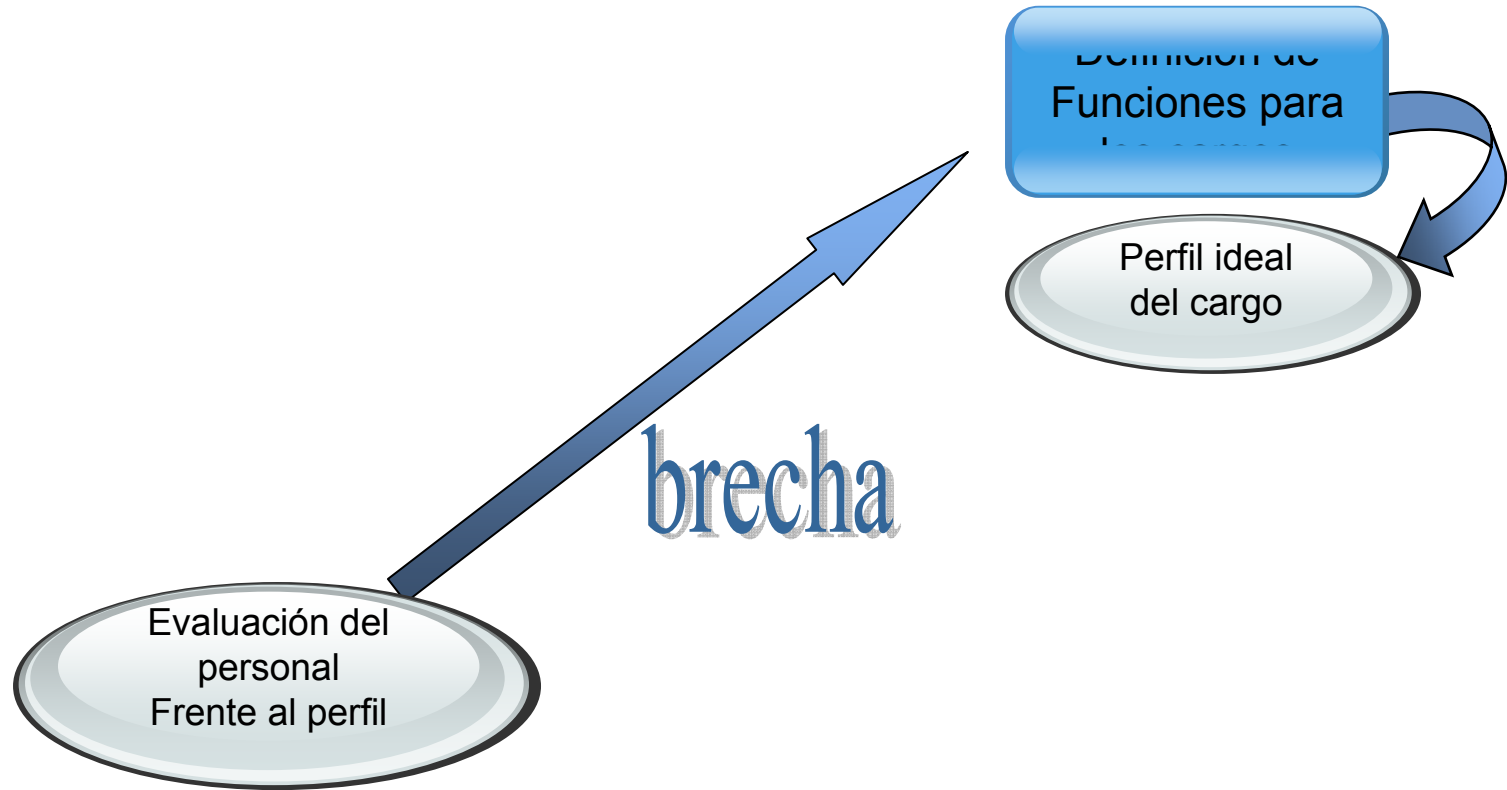




Componentes

- Socialización organizacional
- Diseño de cargos (descripción y análisis)
- Evaluación del desempeño







Definición de funciones

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



FUNCIONES	
ORGANIGRAMA	JEFE DE OPERACIONES
PERFIL PROFESIONAL	
NIVEL DE REPORTE	
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA:	Supervisor de Planta, Supervisor de Mantenimiento, Enfermera
CARACTERÍSTICAS DEL CARGO:	
Gestionar el proceso Operaciones, incluyendo monitoreo y desarrollo del personal del área, control de calidad, mantenimiento y Desarrollo de Producto	
ACTIVIDADES Y TAREAS PRINCIPALES	
<p>Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificar la producción. Control de personal del área de producción y despacho. Mantener estándares de producción. Cumplir con las metas propuestas por el departamento de ventas. Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo. Coordinar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo. Integración y coordinación de proyectos. Coordinación de la producción con ventas y bodega de despachos. Soporte técnico al área de mantenimiento y compra de repuestos. Desarrollo de productos. Planificación, Desarrollo, Control y Ejecución de Proyectos de Mejora. Monitorear el desempeño de supervisores de Planta y Mantenimiento <p>Adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitorear el desempeño de enfermería 	



Selección de perfiles

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



FACTORES CLAVE PARA ANÁLISIS		PONDE- RACIÓN	Calificación 1-5	TOTAL	% Cmpl
1	Educación	25%		25	100%
1.1	Nivel educativo formal: Ing. Procesos, Mecánico o Eléctrico	100%	5	25	
	calificación factor	100%	Total Educación	25	
2	Entrenamiento en	20%		11,8	59%
2.1	Sistemas de calidad (ISO 9001)	10%	4	1,6	
2.2	Computación	10%	3	1,2	
2.3	Idioma inglés	10%	2	0,8	
2.4	Finanzas	5%	2	0,4	
2.5	Administración de empresas	10%	2	0,8	
2.6	Ventas	10%	2	0,8	
2.7	Conocim. leyes (tributarias, aduaneras, laborales, ambientales)	5%	3	0,6	
2.8	Manejo de herramientas gerenciales, estadísticas, gráficas y de apoyo)	10%	3	1,2	
2.9	Seguridad y Salud Ocupacional	10%	4	1,6	
2.10	Facilitador, comunicador o docente	10%	4	1,6	
2.11				0	
2.12				0	
2.13				0	
2.14				0	
2.15				0	
2.16				0	
2.17	Manejo de Presupuestos y proyecciones	10%	3	1,2	
2.18				0	
	calificación factor	100%	Total Educación	11,8	
3	Habilidades para	30%		20,7	69%
4	Cualidades	10%		8,2	82%
5	Experiencia	15%		15	100%
PUNTAJE TOTAL ALCANZADO		100%		81%	



Análisis de brechas

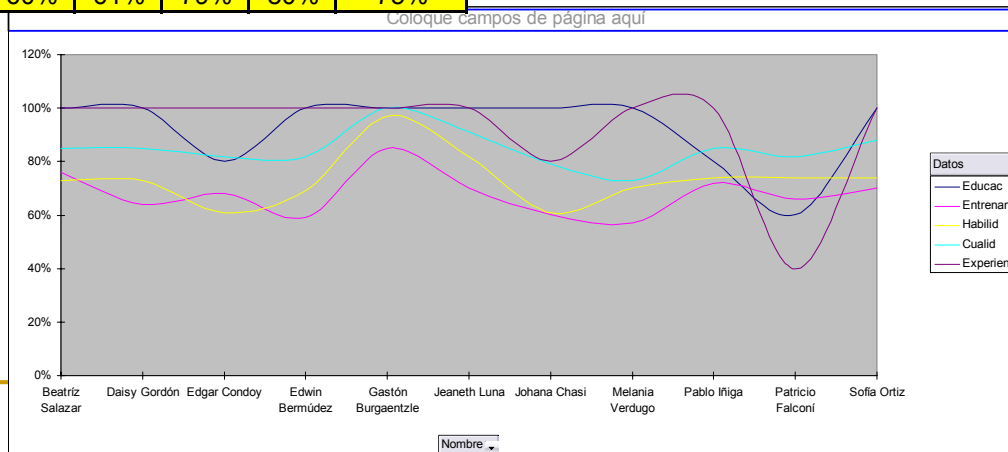
UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



Regresar a QSEC
Evaluación

Ver Gráficos

Nombre	Factores de Análisis					PUNTAJE TOTAL ALCANZADO
	Educación	Entrenamiento en	Habilidades para	Cualidades	Experiencia	
Juan	100%	85%	97%	100%	100%	96%
Manuel	100%	59%	69%	82%	100%	81%
Marco	100%	57%	70%	73%	100%	80%
María	80%	72%	74%	85%	100%	80%
Daysi	100%	70%	74%	88%	100%	85%
Roberto	100%	64%	73%	85%	100%	83%
Jeaneth	100%	70%	82%	91%	100%	88%
Beatriz	100%	76%	73%	85%	100%	86%
patricio	60%	66%	74%	82%	40%	65%
Edgar	80%	68%	61%	82%	100%	75%
Fernando	100%	60%	61%	79%	80%	75%





Componentes

- Compensación (remuneración)
- Beneficios sociales
- Higiene y seguridad
- Relaciones sindicales





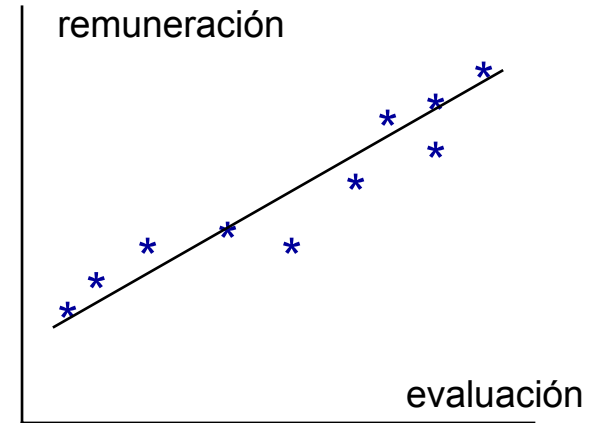
Aspectos relevantes

- Teoría de la inequidad
- Compensación y productividad
- Evaluación de procesos de mantenimiento
- Administración de salarios
- Remuneración variable
- Evaluación de cargos
- Jerarquización de los cargos
- Política salarial



Factores para evaluación de cargos

- **Requisitos intelectuales**
 - Instrucción básica
 - Experiencia
 - Iniciativa e ingenio
- **Requisitos físicos**
 - Esfuerzo físico necesario
 - Concentración mental o visual
- **Responsabilidad por:**
 - Supervisión de personal
 - Material o equipo
 - Métodos o procesos
 - Informaciones confidenciales
- **Condiciones de trabajo**
 - Ambiente de trabajo
 - Riesgos





Higiene y Seguridad

- Objetivos de seguridad e higiene
- Condiciones ambientales de trabajo
- Seguridad
- Prevención de accidentes
- Estadísticas e identificación de causas
- Costos directos e indirectos de los accidentes
- Sistemas certificables, Norma OHSAS 18001



Relaciones laborales

- Políticas de relaciones laborales
- Sindicalismo
- Medios de acción sindical
- Formas ilícitas de presión
- Medios de acción patronal
- Representación de trabajadores
- Conflictos laborales
- Administración de conflictos





Componentes

- Entrenamiento
- Desarrollo de personal
- Desarrollo organizacional

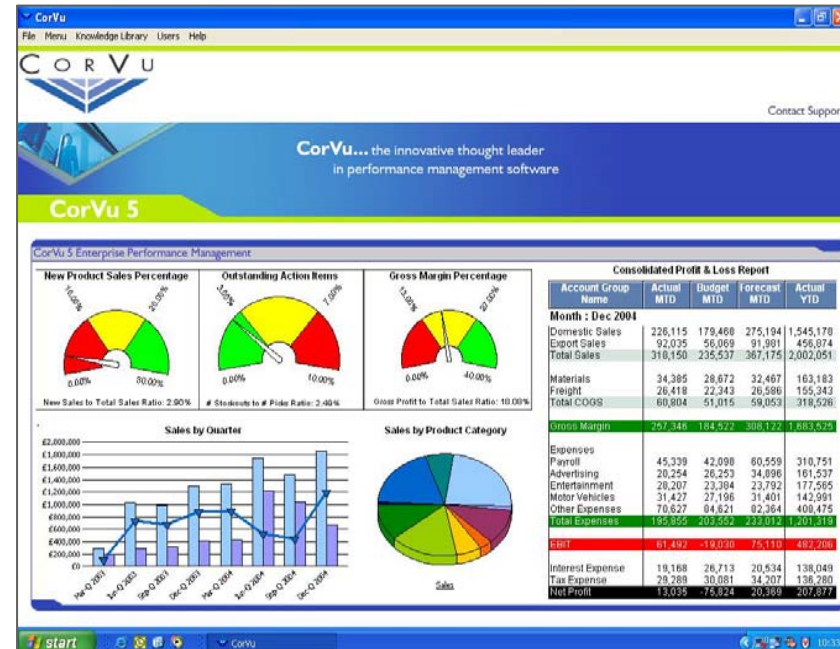




Componentes

Bases de datos y sistemas de información

- Auditoria de recursos humanos

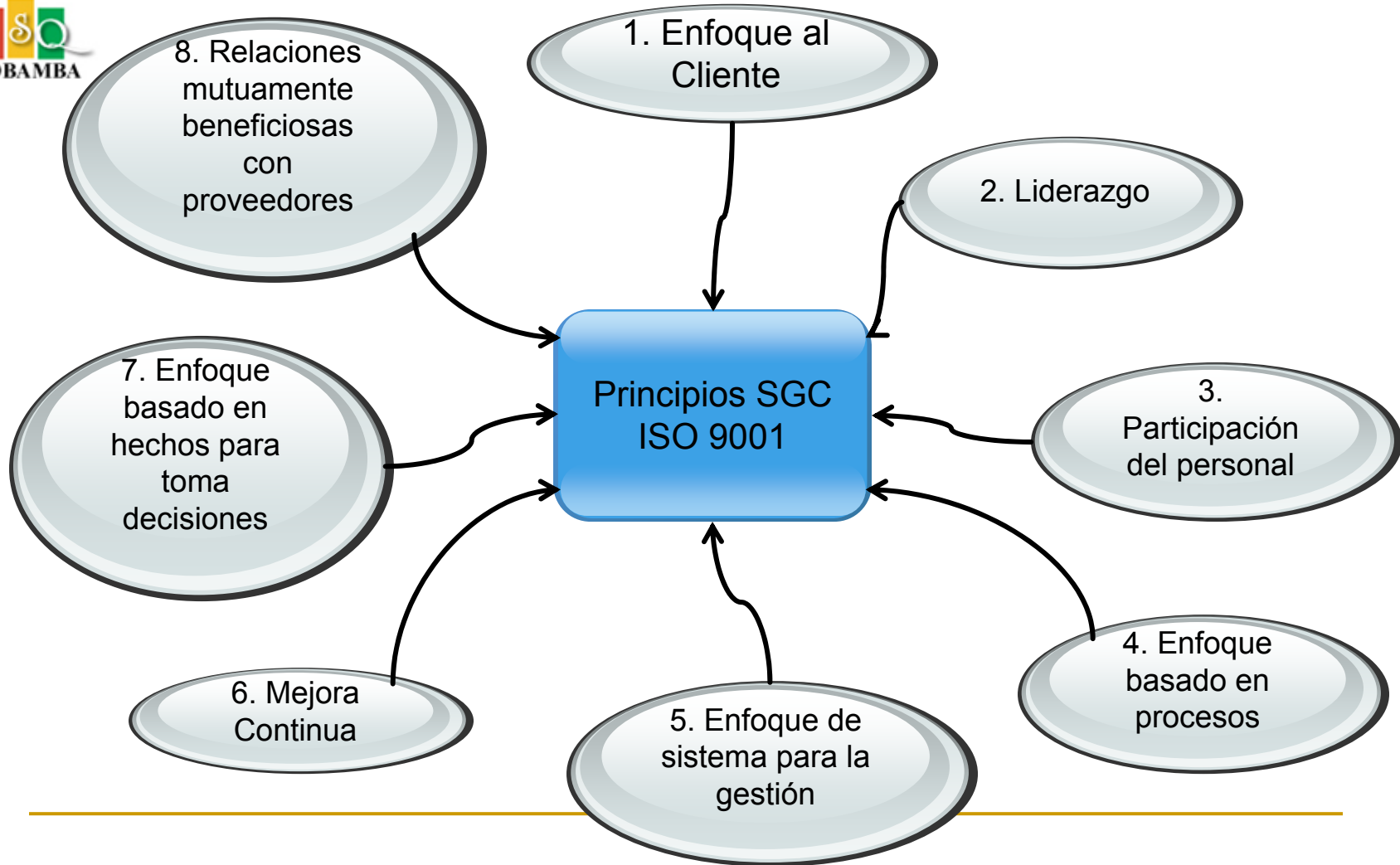






Principios Gestión ISO 9K

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO





Documentación SGC

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO

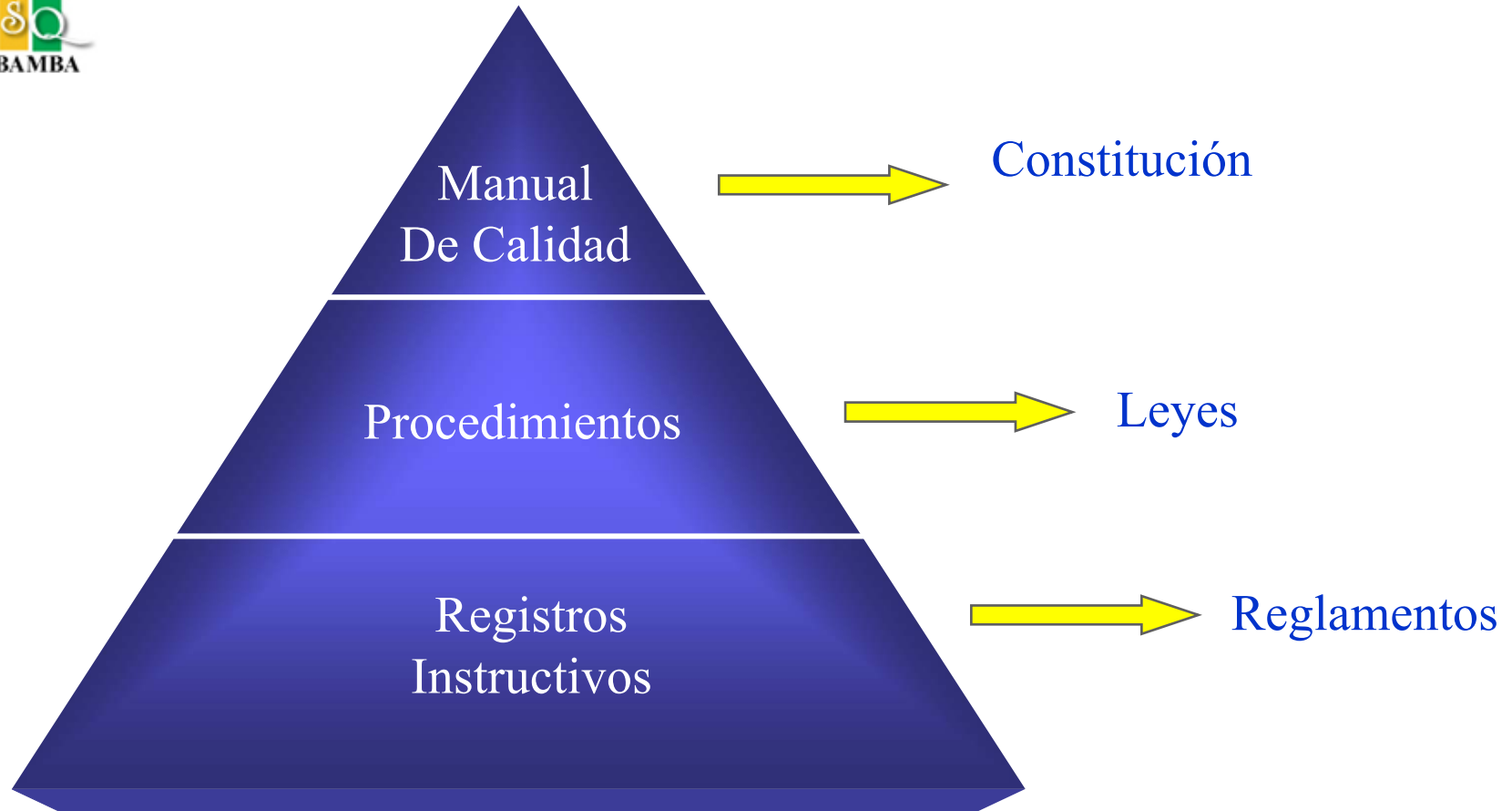


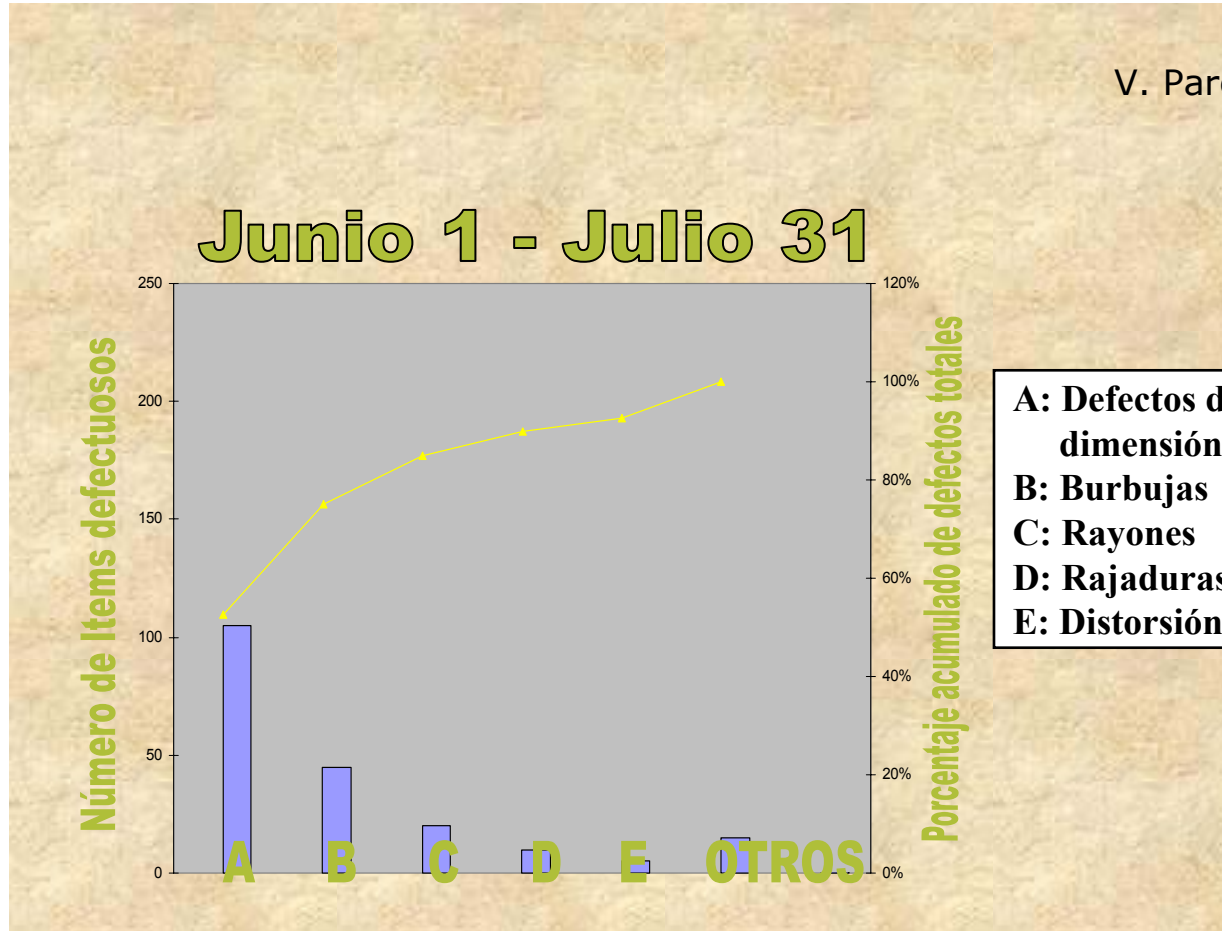


Diagrama de Pareto ejemplo: items defectuosos

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO
DE QUITO



V. Pareto





Gracias por tu participación

Principios de la calidad de Kaoru Ishikawa



1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Eliminar la causa raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
10. 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos