UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA".

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERO COMERCIAL.

AUTORA:

ANA PAULINA MONROY VIVAR

DIRECTOR:

ING. COM. MGS. GALO SALCEDO

LOJA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

ING. COM. MGS. GALO SALCEDO
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO

Que una vez dirigida y revisada el proceso de planificación y ejecución de la presente investigación de tesis titulada: **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA".** De la autoría de la Sra. Ana Paulina Monroy Vivar, misma que ha sido revisada cuidadosamente en toda su extensión, cumple con los requisitos legales exigidos por la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo continúe con los trámites legales pertinentes.

Lo certifico.

Loja, 26 de Julio del 2013

ING. COM. MGS. GALO SALCEDO
DIRECTOR DE TESIS

iii

AUTORÍA

Yo, Ana Paulina Monroy Vivar declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Ana Paulina Monroy Vivar

Firma:

Cédula: 110213627-0

Fecha: Loja, Julio 2015

CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTRO, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTOAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Ana Paulina Monroy Vivar, declaro ser autor de la tesis titulada **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO E LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA",** como requisito para optar al grado de INGENIERA COMERCIAL; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 24 de julio del 2015, firma la autora.

Firma:
Autora: Ana Paulina Monroy Vivar
Cédula: 1102136270
Dirección: Loja, Barrio 24 de Mayo. Calles: Macará 10-80 y Azuay
Correo Electrónico: monvi2626@hotmail.es
Celular: 0999376310

DATOS COMPLEMENTARIOS.
Director de Tesis: Ing. Com. Mgs. Galo Salcedo

Tribunal de Grado:

Presidente: Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.
Miembro: Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.
Miembro: Ing. Edison Espinosa Bailón MAE

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera infinita a Dios y a mi familia, por alentarme y ser mi fuente de inspiración para cada uno de mis logros, es oportuna la ocasión para expresar el reconocimiento a la Universidad Nacional de Loja, en su Modalidad de Estudios a Distancia-MED por brindarme la oportunidad de superarme en el plano profesional.

De la misma manera presento mi gratitud a la SR. JORJE RENÁN RAMÍREZ PINEDA GERENTE PROPIETARIO DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR, por proporcionarnos toda la información requerida para culminar el presente trabajo investigativo

LA AUTORA

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo a Dios por haberme dado salud y voluntad para poder llevar a feliz término el presente trabajo.

A mi esposo Pablo, a mis hijos Pablo José y Juan Sebastián, por brindarme su amor, su apoyo y confianza, lo que me incentiva a seguir adelante y cumplir satisfactoriamente cada etapa de mi vida.

LA AUTORA

a. TITULO

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA".

b. RESUMEN

La finalidad del presente trabajo Investigativo titulado: **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA".**

Es ayudar a establecer lineamientos técnicos que deben utilizar las personas que administran ésta comercializadora en cuanto a la asignación de funciones a cada uno de sus empleados; igualmente se hace necesario implementar un reglamento de admisión y empleo, el cual será de mucha ayuda para el crecimiento y desarrollo de la comercializadora.

Se aplicaron métodos como: El Método Científico, que sirvió para recolectar la información necesaria para la elaboración del marco teórico el cual permitió tener un conocimiento más amplio del problema, y se utilizó al momento de la realización del análisis interpretativo de los datos empíricos que se obtuvieron con el trabajo de campo; ayudó a entender conceptos y definiciones, así como, términos que se utilizarán en el presente trabajo de investigación. Método Deductivo, toma como referencia la teoría sobre la gestión del talento humano, técnicas de clasificación de puestos como de la admisión y empleo para luego concluir y dar posibles soluciones a los problemas encontrados en la comercializadora Ramírez Galván. Permitió plantear conclusiones y recomendaciones a partir de los datos obtenidos en la entrevista al gerente y las encuestas a 25 trabajadores; Método Analítico, Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las

causas, la naturaleza y los efectos. Se aplicó para el estudio de los planteamientos del marco teórico, además sirvió para analizar la situación actual de la comercializadora respecto a la gestión del Talento Humano, mediante la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas de investigación, tales como la Observación Directa, la misma que se empleó para observar el ambiente en donde se desarrolla el personal de la comercializadora; la Encuesta que se aplicó al personal que labora en la comercializadora el mismo que permitió tener un conocimiento claro y amplio del manejo del talento humano como parte de la gestión administrativa de la misma; la Entrevista, permitió confrontar la realidad sobre la gestión del talento humano, así también se exponen los resultados obtenidos y las debidas conclusiones.

Confío en que la investigación realizada obtenga un significativo aporte para el desarrollo de una buena gestión en cuanto al manejo de su Talento Humano y a la asignación de funciones a cada uno de los miembros que laboran en la Comercializadora ZERIMAR.

ABSTRACT

This research work entitled "DEVELOPMENT OF A MANUAL OF FUNCTIONS AND REGULATION OF EMPLOYMENT FOR ADMISSION AND HUMAN TALENT ENTERPRISE" VIDRIERÍA CONTINENTAL CITY LOJA. "It aims to help establish technical guidelines that should apply the person who manage this company in terms of the allocation of functions to each of their employees, so it is necessary to implement a regulation of admission and employment, which will be helpful for the growth and development of glassmaking.

Methods were applied as: the historical method to collect information on the history of the company, inductive method of analysis is part of the management processes for admission and retention in the company; deductive method draws on the theory on talent management or human resources, especially as relates to the admission process, employment, training and development; descriptive method for the presentation of the current state of the glass, using a diagnostic Statistical Method to present the results using statistical tables and charts. Among the techniques used are: direct observation, which allowed us to observe the environment in which staff develops glassmaking, the survey applied to staff working in the company that allowed it to have a clear understanding and comprehensive management human talent as part of the administrative management of the company, the interview allowed confront reality on the management of human resources in the company, and also presents the results obtained and the proper conclusions.

I hope that the research has a significant contribution to the development of good management of the Company in the management of its human resources and the allocation of functions to each of the members who work in this business.

c. INTRODUCCIÓN

Las exigencias del mercado laboral y la necesidad de incrementar los niveles de productividad empresarial que conduzca a una alta competitividad, son factores que inciden sustancialmente en la forma como se establece y direcciona una efectiva administración del personal. El presente trabajo de investigación va enfocado a la necesidad de aplicar un sistema técnico que permita determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la empresa, con el fin de lograr una correcta organización.

En la presente tesis se encontrará un diagnostico situacional el mismo que nos mostrará la realidad actual de la Comercializadora ZERIMAR; implementando el Manual de Clasificación de Puestos que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de un unidad administrativa. Así mismo se propone un reglamento de admisión y empleo diseñado para un adecuado proceso de admisión de personal. También se analizará si la comercializadora cuenta o aplica algún tipo de procedimiento administrativo y realiza un adecuado aprovechamiento del recurso y talento humano que posee.

d. REVISION LITERARIA

MARCO REFERENCIAL

AUTOSERVICIO

Una tienda de autoservicio es un tipo de tienda donde el cliente puede elegir y recoger personalmente las mercancías que desea adquirir, a diferencia de las tiendas departamentales.

“La definición de tienda autoservicio comprende desde las tiendas de consumo básico a las grandes cadenas de tiendas de autoservicio pertenecientes a corporaciones multinacionales" [1]. Al sistema de autoservicio se acogen la mayoría de los supermercados, hipermercados, grandes almacenes y grandes superficies especializadas.

La estructura de una tienda de autoservicio se compone de varios elementos comunes sin los cuales la misma no podría funcionar correctamente y otros opcionales.

Estructura y componentes

Recepción de mercancías

En esta parte de la tienda tiene principalmente dos funciones, los proveedores entregan la mercancía que la tienda le ha pedido a sus diferentes compañías para que le surtan, de la misma manera que salen las mercancías que no se vendieron bien o que se descontinuaron y se mandaron a devolución. En ocasiones, cuando estamos hablando de cadenas grandes, también puede suceder el caso de que entren y salgan transferencias de mercancía de tienda a tienda.

Una vez que la mercancía nueva ha ingresado a la tienda, se debe mandar, ya

[1] Real Academia Española

sea, a la bodega de abarrotes, a la bodega de líneas generales, o a las cámaras de congelación de perecederos según corresponda.

Bodegas

“Las bodegas son la parte de la tienda de autoservicio, en las cuales se depositan las mercancías que llegan de Recibo. La mercancía, es trasladada a dichas bodegas por medio de patines, y traspaleados en los diferentes raks, que son manejados por medio de montacargas”[2]

Es común, que si hay un responsable especial de la bodega llamado bodeguero, éste se encargue del acomodo de la mercancía, de su adecuada clasificación y distribución, es responsable de recibir la mercancía, se encarga de ver que no existan "cajas ciegas", es decir, cajas sin aperturas o inscripciones adecuadas que permitan saber que mercancía se contiene dentro, si hay alguna caja ciega el bodeguero se encarga de agregarle la información correspondiente.

Bodega de Abarrotes

La bodega de abarrotes, es aquella donde no se almacenan, principalmente productos alimenticios no perecederos, aunque también se almacenan (y eso varía dependiendo la tienda de autoservicio) productos como alimentos y artículos para mascotas, papel higiénico, papel de cocina, carbón, jabones, detergentes, entre otros artículos de limpieza para uso del hogar, artículos de desechables como vasos, platos, servilletas, bolsas para basura, también velas, veladoras de cera o de cebo, refrescos, aguas, vinos, licores, cervezas y aguardientes.

Bodega de Líneas Generales

La bodega de líneas generales, es aquella donde se almacenan los artículos que son clasificados como no básicos, y estos son;(varía nuevamente según la tienda):

---

[2] Administración de Personal: Un Enfoque Hacia La Calidad, Bogotá, Colombia 2006

- Artículos de electrónica. Como pueden ser televisores--, minicomponentes, grabadoras, computadoras, etc.
- Artículos de electrodomésticos o línea blanca. Como pueden ser refrigeradores, licuadoras, secadoras de cabello, hornos eléctricos o de microondas, etc. Se les dice de línea blanca porque inicialmente esta clase de artículos solo los fabricaban de ese color.
- Muebles. Como pueden ser sillas, camas, burós, muebles para computadoras, closets, etc.
- Blancos. En este departamento se manejan generalmente artículos para baño (algunas tiendas clasifican este departamento como parte de abarrotes). Estos artículos pueden ser jaboneras, toallas, artículos de plomería, etc.
- Hogar. Como su nombre indica, este departamento vende artículos para uso doméstico y del hogar, entre los que se encuentra cristalería como vasos, copas, también se venden vajillas, ollas express, plásticos del hogar como pueden ser herméticos, palanganas, botes de basura y artículos pueden como trapos de cocina, fibras para los trastes, escobas, recogedores, jaladores, guantes de cocina, etc.
- Discos y películas.
- Revistas y libros.
- "Ferretería. Donde se vende todo tipo de artículos para autos y para arreglo del hogar. Llantas para carro, acumuladores para carro, aceites para carro, herramientas, focos, extensiones, etc."[3]
- Perfumería. En donde se venden todo tipo de cosméticos y artículos para el aseo personal, como perfumes, esponjas para baño, desodorantes para el cuerpo, tintes para el cabello, , barniz de uñas, etc.
- Parafarmacia.
- Papelería. Donde se manejan todo tipo de artículos de oficina y para la escuela como cuadernos, lápices, plumas, calculadoras, reglas, compaces, etc.
- Jardinería.
- Juguetería.

[3] Real Academia Española

- Deportes.
- Regalos.
- Ropa de dama, caballero y bebé.
- Artículos para bebés.
- Zapatería.
-

Productos frescos

Lineal refrigerado en el área de productos frescos

Es toda aquella mercancía que tiene una caducidad, que se echa a perder, y que se le debe dar la debida rotación antes de que se deteriore y se haga no apta para la venta, o bien, que se convierta en merma.

Los departamentos que se manejan en la zona de productos frescos son:

- Frutas y verduras.
- Pescados y mariscos.
- Carnes
- Embutidos
- Panadería.
- Tortillería.
- Cremas y quesos.
- Lácteos.

Piso de venta

Como su nombre lo indica, es el lugar dentro de la tienda de autoservicio donde se negocia, se trata o se produce la venta de las mercancías entre la tienda y su clientela.

Piso de venta está manejado por jefes y auxiliares de piso de venta, por secciones y/o departamentos, y éste es el personal que se encarga de hacer el papeleo que proviene de la mesa de control (hablaremos de ella más adelante),

de sacar el producto de las respectivas bodegas y colocarlas en los muebles y anaqueles correspondientes, de atender al cliente y ayudarlo a él, al personal de cajas, o al personal de paquetería cuando éste necesita su apoyo.

Góndolas en un supermercado

Existen tres clases de muebles en piso de venta.

- La góndola. Es el tipo de mueble que se encuentra dentro de los pasillos divididos en baldas, anaqueles, módulos, ganchos y divisiones.
- La cabecera de góndola. Es el extremo de un mueble tradicional, el cual puede ser otorgado por un gerente al departamento que tiene ese mismo mueble o a un departamento alternativo.
- La isla. Es el tipo de mueble que se encuentra exhibido en medio de los pasillos principales donde la gente transita con sus carros de autoservicio.
- Muebles refrigerados para productos frescos o congelados.
- Otros. En piso de venta también existen otras formas de exhibir la mercancía, por ejemplo con exhibidores fijos o en tiras.

Área de caja

"Es el área donde los clientes que finalmente han escogido su mercancía, pueden pagarla. En esta área, los cajeros son los que se encargan de cobrárselas, y son ayudados por sus supervisores de cajas."[4]

Existen también en esta área ciertas ventas cruzadas, dependiendo de la temporada ofrecen productos extras convenciendo al cliente a incrementar su consumo.

El checado

El checado es la mercancía no comprada. En el área de cajas, donde la clientela

[4] CHIAVENATO, Segunda Edición, Santa Fé de Bogotá, 1994.

que ya no quiere comprar cierto producto, deposita ese producto que se regresa a cierta parte del área de cajas en forma de mercancía en tránsito temporal.

Gerencia

Gerencia es el departamento líder de la tienda, generalmente está conformado por un gerente y dos o tres subgerentes. Tienen la obligación de mandar y encargarse del correcto funcionamiento, el uno de la zona de líneas generales, el otro de la zona de abarrotes, el otro de la zona de cajas, mesa de control y recibo. También existe otro tipo de gerente llamado gerente de entrenamiento o "polín", el cual después de haber tenido un proceso dentro de la tienda, ser subido de auxiliar de piso de venta a jefe de departamento y ser promovido para gerente o subgerente, debe ser capacitado para asumir el nuevo cargo para el cual la tienda lo requiere.

Recursos Humanos

La tienda también tiene una oficina de recursos humanos, en donde se contrata el personal nuevo que va a ingresar a laborar a la tienda, así como también la asignación a su departamento. “Este departamento es liderado por un responsable de recursos humanos el cual también es considerado subgerente”[5].

Mesa de Control

Es la parte de la tienda de autoservicio, que se encarga del control y adecuado manejo y mantenimiento de las mercancías que se localizan dentro de tienda. De aquí provienen los cambios de precios, los pedidos automáticos, los conteos cíclicos, y los controles de merma, las transferencias departamentales o de tienda.

“La mesa de control también es conocida porque utilizan un sistema llamado SIMA el cual es un sistema compartido también por cajas”[6].

---

[5] Gestión de Recursos Humanos, Ed. Irwin, Madrid España, 1996
[6] Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc. Graw Hill.

Los auxiliares de piso de venta, también se encargan de proporcionarle a la mesa de control las listas de los códigos de barras que necesitan para mandar imprimir etiquetas con los precios

Seguridad y vigilancia

Cacheo o Revisión

Es la parte de la tienda en la cual, el personal de seguridad se encarga de evitar que los empleados, los promotores y las demostradoras sustraigan mercancía de la tienda por medio de una revisión corporal. En esta área de la tienda también se registran las entradas y salidas del personal externo a la tienda (promotores y demostradoras).

Monitores

Es la parte de la tienda que controla las cámaras de vigilancia, las cuales son utilizadas por personal de seguridad, para evitar que las llamadas "Farderas" (amantes de lo ajeno) sustraigan ilegalmente mercancía de venta perteneciente a la tienda de autoservicio, intentado con esto frenar en cierta medida el "robo hormiga", es decir, el robo que se hace poco a poco de mercancías baratas o de mediano precio que en el acumulado generan pérdidas millonarias a la tienda.

Display

“Display es la parte de la tienda de autoservicio que se encarga de rotular, o sea, de crear los cartelones y anuncios que indican las mercancías, los precios y las promociones actuales de la tienda”[7]. La labor que hace el personal de display en este departamento es muy importante porque informa puntualmente y se encarga de la correcta comunicación entre la tienda y la clientela.

[7] Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Madrid España, 2009

MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

“Es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país”[8]

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. “El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.”[9]

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta

---

[8] Desler Gary Administración de Personal
[9] Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal, México DF. 2005

de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.

Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

"La estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones"[10]. Establece líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimita la responsabilidad de cada empleado. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos, esto refleja también el tamaño de la empresa.

Son cinco funciones básicas que denominan el proceso de administración.

- Planeación
- Organización
- Formación de un equipo de trabajo
- Dirección
- Control

ORGANIGRAMA

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

[10] Administración de Personal, Editorial PEARSON, México DF. 2001

Funciones del departamento de Recursos Humanos.

- Análisis de puestos
- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Sistemas de remuneración
- Higiene y Seguridad

"Son tres enfoques sistémicos en los que se encuentra dividida el área de Recursos Humanos, en los que influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa, el liderazgo y trabajo en equipo.

- ENTRADA: Análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción.
- PROCESO: Capacitación, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales." [11]
- SALIDA: Jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia.

En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación el liderazgo y trabajo en equipo.[12]

PROCESO DE ADMISION Y EMPLEO EN LAS EMPRESAS

Constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo. "Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y

[11] Rojas, Pedro, Reclutamiento y Selección 2.0. la Nueva Forma de Encontrar Talento, Editorial UOC, Barcelona España, 2010
[12] CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill 5ª Edición, 1999

actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa”[13].Específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo. Es indiscutible la importancia que para una institución tiene el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero). Lo esenciales contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

En forma general la función de Admisión y Empleo, consta de varias etapas, que el encargado del área de desarrollo de recursos humanos debe implementarlo, y estas son a saber, Reclutamiento, Selección, Contratación e Introducción del colaborador.

RECLUTAMIENO

“El reclutamiento es una actividad de divulgación, es la búsqueda que se realiza a través de la convocatoria en una actividad positiva con el objetivo de escoger las personas que tengan los mejores atributos, para el puesto a ocupar”[14]. Este objetivo debe efectuarse a un costo equitativo y que tenga razón de ser.

El objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

SELECCIÓN DE PERSONAL

“Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador, más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas,

[13] Nebot López, Maria Jose, La Selección de Personal, Ediciones Cofemetal, Cali, Colombia, 2010
[14] Rojas, Pedro, Reclutamiento y Selección 2.0. la Nueva Forma de Encontrar Talento, Editorial UOC, Barcelona España, 2010

sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso”[15].

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin. La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal;

Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos. Con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del recurso humano seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la institución.”[16]

La Selección de Personal, puede realizarse, a través de un concurso interno como externo, entendiéndose que a nivel interno participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso externo o público, participan cualquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto.

CONTRATACIÓN

“Conocido el resultado, a través del cuadro de méritos, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales. En síntesis contiene las condiciones laborales que celebrarán el ganador del concurso y el representante legal de la

[15]Mondy, Wayne, Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson, México DF. 2006
[16] Administración_de_empresas/orgnizacionrecursoshumano

empresa dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

INDUCCION

Este proceso de capacitación inicial y elemental se conoce como la Inducción al puesto que casi siempre resulta muy necesario por tratarse de una persona extraña que se incorpora a la empresa. Esta asignación tiene por objeto familiarizar al nuevo colaborador con la empresa proporcionándole toda la información que sea necesaria para satisfacer sus lógicas interrogantes como colaborador recién incorporado a la organización. "[17]

Finalmente conviene que el nuevo colaborador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y a su vez presentarlo con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo, explicarle en qué consistirá específicamente su labor, indicarle la ubicación de su puesto de trabajo y proporcionarle el material y equipos de trabajo necesarios para el desempeño de sus labores.

MANUAL DE BIENVENIDA

El manual de bienvenida contiene información sobre la organización, políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc.

CONTENIDO DEL MANUAL DE BIENVENIDA

- Historia de la organización
- Objetivos
- Horarios y días de pago
- Artículos que produce y servicios que presta
- Estructura de la organización
- Políticas del personal
- Ubicación de servicios

[17] Tamara de los Ángeles Tamayo Soto. Administración de Empresas Mención Recursos Humanos

- Reglamento interno de trabajo
- Plano de las instalaciones

INTEGRACIÓN

"Siendo un colaborador nuevo en la organización, se encontrará en medio de normas y costumbres diferentes; el proceso de integración es importante pues permitirá dotarlo al trabajador, de todas las herramientas e insumos necesarios para que cumpla satisfactoriamente sus actividades, y las situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos, tales como actos sociales, deportivos y culturales le ayudarán a relacionarse y sentirse bien en la empresa."[18]

DISEÑO DE PUESTOS

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas en personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. El diseño del puesto requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas, etc. Debe destacarse que las funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización.

"Lo más difícil es encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. Para lograrlo se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

[18] Tamara de los Ángeles Tamayo Soto. Administración de Empresas Mención Recursos Humanos

I. La productividad y la especialización: A medida que un puesto se hace más "especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances de productividad. Por lo tanto se podría aumentar la productividad si se reduce la especialización.
II. La satisfacción y la especialización: Cuando se alcanza un alto nivel de especialización, la satisfacción tiende a disminuir debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea, incluso la productividad puede ascender solo si las ventajas de la especialización sobrepasan las desventajas de la falta de satisfacción.
III. Aprendizaje y especialización: Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender, es decir que se requiere menos tiempo para aprender a desempeñar un trabajo especializado."[19]

DESPRIPCION DE PUESTOS

La descripción de puestos en las empresas es importante, ayuda a los gerentes de recursos humanos a conocer cada detalle del puesto, y a los empleados a conocer cuáles son sus limitaciones y obligaciones para con la empresa.

La descripción del puesto puede contener las siguientes características:

- Nombre del puesto.
- Área del puesto.
- Descripción del puesto.
- Obligaciones y funciones del puesto.
- Especificaciones del puesto

PUESTO

"Unidad de trabajo específica e impersonal, integrada por un conjunto de tareas,

[19]Davis, Keih, Werther, William B., Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, Tercera Edición.

deberes y obligaciones, cuya ejecución implica grado de complejidad, responsabilidad, condiciones de ambiente, requisitos de escolaridad y experiencia; requiriendo así mismo, de una persona para su desempeño, ya sea de tiempo completo o parcial."[20]

CLASE DE PUESTO

Identifica un grupo de puestos similares como resultado del proceso de análisis de las tareas, los cuales son valuados en función de sus deberes y responsabilidades, de manera que el mismo título descriptivo se utilice con claridad para designar a cada puesto perteneciente a la clase, que los mismos requisitos de preparación académica, experiencia laboral, capacidad, conocimiento, eficiencia, habilidad y otras especificaciones sean requeridas para los puestos que la integran y que las mismas pruebas de evaluación puedan ser utilizadas para seleccionar personal, así como el mismo salario sea aplicable, bajo las mismas condiciones de trabajo.

RECOLECCION DE LA INFORMACION DEL PUESTO

Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar puestos son:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Observación
- Diarios

Entrevistas: El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa

Cuestionarios: El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñen el puesto y el gerente a quien reportan los

[20] Administración de Personal, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991

llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos de las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales), equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.

Observación: El analista aprende sobre puesto al observar las actividades de quienes lo realizan y registrarlas en una forma estandarizada. Algunas organizaciones graban los puestos en video para su estudio posterior.

Diarios: Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un diario de sus actividades durante un ciclo laboral.

CONTROL DE LA PRECISIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL PUESTO

Para que el analista de puesto cumpla con su propósito, la información recabada debe ser exacta, deben incluirse todos los hechos importantes. El analista deberá estar alerta respecto de los empleados que tienden a exagerar la dificultad de sus trabajos,"[21] a fin de inflar sus egos y sus cheques de paga. Además, cuando recolecta la información de los empleados, debe investigar un grupo respectivo.

ENFOQUES DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

"La definición sistemática y cuantitativa del contenido de un puesto, la cual es proporcionada por el análisis del mismo, es la base para muchas prácticas de administración de recursos humanos. De manera específica, sirve para justificar las descripciones de puestos y otros procedimientos administrativos.

ANÁLISIS FUNCIONAL DE PUESTOS

En Estados Unidos, el servicio de empleo y capacitación, desarrolló el análisis funcional de puestos, el cual usa un inventario de las diversas funciones y

[21] French Wendelll. Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos.

actividades de trabajo que pueden constituir un puesto; supone que cada puesto implica el desempeño de ciertas funciones. De manera específica, existen 3 categorías genéricas de trabajadores, que forman las bases de este sistema:

- Datos
- Personas
- Cosas

Estas 3 categorías se subdividen para formar una jerarquía de escalas y funciones del trabajador. Al revisar el puesto, el analista indicará el nivel funcional de cada una de las 3 categorías y después reflejará el compromiso relativo del trabajador con la función asignando una cifra porcentual a cada una. Esto se hace en cada una de las 3 áreas y la suma de los 3 niveles funcionales debe ser 100%.

MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO

El objetivo del método de incidente crítico, consiste en identificar las tareas fundamentales del puesto. “Son los deberes y responsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito en tal puesto”[22]. La información al respecto se puede recabar mediante entrevistas con los empleados o gerentes, o bien, mediante auto reportes escritos por los empleados.

Después de recolectar los datos del puesto, el analista escribirá enunciados independientes de las tareas que representan actividades importantes en dicho puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO EN UN ENTORNO CAMBIANTE

“El enfoque tradicional del análisis del puesto, supone un entorno estático, en que los puestos permanecen relativamente estables, sean quienes sean sus

[22] Montes Alonso, Ma Jesús y Gonzales Rodríguez, Pablo, Selección de Personal, Ideaspropias Editorial S.L., Barcelona, España.

titulares”[23]. Así, es posible definirlos en forma muy significativa en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el éxito del mismo. Por desgracia, esta suposición no toma en cuenta los avances tecnológicos, que muchas veces son tan acelerados que los puestos podrían llegar a ser obsoletos

DESCRIPCIONES DEL PUESTO

Una descripción de puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo, la mayoría contiene al menos 3 partes:

- El nombre del puesto
- La parte de identificación
- Una sección de sus obligaciones.

Si las especificaciones del puesto no se preparan por separado, por lo general se establecen en la sección de conclusiones

NOMBRE DEL PUESTO

La selección del nombre del puesto es importante por varias razones:

- Tiene importancia psicológica, de jerarquía al empleado.
- De ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto
- El nombre debe indicar también el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional

SECCIÓN DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Por lo general, en una descripción del puesto, la sección de identificación del

[23] Llanos Rete, Javier, Como Entrevistar para la Selección de Personal, Editorial Pax, México, 2008

mismo, viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces también contiene un número de nómina o código, la cantidad de personas que los desempeñan, cuántos empleados hay en el departamento donde se localiza."[24]

SECCIÓN DE OBLIGACIONES O FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO

Los enunciados que se refieren a las obligaciones (deberes) del puesto, suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada obligación. Por lo general, pero no siempre, es posible medir el peso específico de una obligación mediante la cantidad de tiempo que se le dedica. Estas cláusulas deben acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se han de alcanzar. Asimismo, es una práctica generalizada, indicar las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar el puesto.

SECCIÓN DE ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades, contenidas en una descripción del puesto, se reúnen en la especificación del mismo. Por lo general, esta abarca dos áreas:

- La habilidad necesaria para realizar el trabajo
- Las demandas físicas que impone el puesto

Las habilidades adecuadas para un puesto, incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales.

[24] BALLIVIAN D. Rafael, evaluación y descripción de Cargos en la Administración de Recursos Humanos pag. 150-163

PROBLEMAS CON LAS DESCRIPCIONES DEL PUESTO

Los gerentes consideran que las descripciones del puesto son una valiosa herramienta para las funciones de administración de recursos humanos. No obstante, con frecuencia se asocian varios problemas con estos documentos, entre los que se incluyen los siguientes:

- Si están mal redactadas
- A veces no se actualizan al cambiar las obligaciones o especificaciones
- Pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Para efectos del presente Reglamento se entiende por Sistema de Clasificación de Puestos, al ordenamiento y agrupación homogénea de los puesto de la empresa, sobre la base de las funciones o tareas básicas asignadas a los puestos y agrupados en ocupaciones y subocupaciones generalmente conocidas y aceptadas dentro del contexto laboral del trabajo, tanto en nuestro país como en países parecidos al nuestro." [25] La administración de personal debe tomar como base este instrumento para la creación de puestos, asignación de remuneraciones, programación presupuestaria, traslado de puestos, reclutamiento y selección de personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de la organización y otras acciones vinculadas con el sistema de administración de recursos humanos.

En la aplicación de un Reglamento, los términos técnicos a utilizar, con su respectiva definición, son los siguientes

Categoría salarial. Constituye el nivel salarial de cada clase de puesto, fundamentarme en los factores y sub factores de valoración de cada una de ellas.

---

[25] Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Nueva Edición, Argentina. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A. 2006

Especificación de Clases de Puestos. Es una definición específica y escrita de las características y condiciones esenciales de una clase de puesto, tales como su naturaleza, factores y condiciones que la distinguen de cualquier otra clase de puestos.

Clasificación de Clases de Puestos. Es el instrumento técnico que contiene la especificación detallada de todas las clases de puestos de trabajo incluidos en el Sistema de Clasificación de Puestos**.**

INSTRUMENTOS TÉCNICOS

Además de las disposiciones del presente Reglamento, los instrumentos técnicos que integran un Sistema de Clasificación de Puestos y que son de observancia general, so n los siguientes:

- Manual de Especificación de Clases de Puestos
- Manual de Valoración de Puestos

MANUAL DE ESPECIFICACIÓN DE CLASES DE PUESTOS

"Es el instrumento técnico que comprende la recopilación de todas las especificaciones de clases de puestos existentes en el Plan de Clasificación de Puestos"[26].

Su objetivo es dar a conocer a los funcionarios responsables de la administración de personal en las dependencias del Organismo Ejecutivo, los deberes y responsabilidades de los puestos, así como los requisitos mínimos de educación formal y experiencia laboral para el desempeño de los mismos, está conformado por Series de Clases de Puestos sobre la base de la Clase Ancha o Genérica.

El manual de Especificaciones de Clases de Puestos en de observancia obligatoria en todas las dependencias del Organismo Ejecutivo y los títulos con

[26] Ansorena, Alvaro, Pasos para la Selección de Personal con Éxito, Ed. Paidos, Barcelona, España, 2006.

que se denomina a cada clase de puestos, deben ser utilizados en expedientes y documentos relacionados con nombramientos, administración de personal, presupuesto y cuentas.

ADMINSITRACIÓN DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

ACCIONES Y PROCESO EN MATERIA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

- Creación o Asignación de Puestos
- Reasignación de Puestos
- Creación de Clases de Puestos
- Modificación de Clases de Puestos
- Supresión de Clases de Puestos
- Revaloración de Clases de Puestos
- Supresión de Puestos
- Traslado de Puestos
- Cambio o Modificación de Jornada de Trabajo de Puestos

CREACIÓN O ASIGNACIÓN DE PUESTOS

"La creación de puestos es procedente cuando exista la necesidad de ampliar los servicios existentes o crear nuevos, de acuerdo a las políticas de la empresa"[27]. Su autorización debe hacerse de conformidad con lo estipulado en las normas establecidas para el efecto y las mismas deben de figurar en el sistema presupuestario y contable de la entidad.

REASIGNACIÓN DE PUESTOS

"La reasignación de puestos procede única y exclusivamente cuando las necesidades del servicio o reorganización administrativa, se producen cambios sustanciales y permanentes en las tareas, deberes y responsabilidades asignadas a los puestos, o cuando se determine que hubo error en su clasificación

[27] Olleros Izard, El Proceso de Capacitación y Selección de Personal, Ed. Gestiones, España, 2005

original”[28]. La reasignación implica que un puesto ubicado en una clase, pase a formar parte de una clase distinta, la cual puede ubicarse en una categoría salarial igual, superior o inferior al a que anteriormente ocupaba.

CREACION DE CLASES DE PUESTOS

Es procedente la creación de clases de puestos, cuando no existan dentro del Manual de Especificaciones de Clases De Puestos vigente, las clases que tipifiquen correctamente los deberes, obligaciones y responsabilidades de uno o más puestos nuevos. El área de Recursos Humanos, con base en la información proporcionada por la unidad administrativa interesada en crear las clases de puestos, en la llamada a efectuar o autorizar el estudio y estructura de la clase de puesto o puestos correspondientes y así asignará el título y salario que se determine conforme el Manual de Valoración. “La aprobación de la creación de la clase o clases de puesto se hará mediante resolución emitida por la máxima autoridad, previa la aprobación del estudio efectuado”[29]. La nueva clase o clases de puestos deberá incluirse en los manuales que corresponda, índices de clases y demás documentos pertinentes y relativos al Sistema de Clasificación de Puestos.

MODIFICACIÓN DE CLASES DE PUESTOS

“La modificación de una o más clases de puestos, procede cuando por cambios operativos en las funciones, tareas o atribuciones de los puestos, se requiere variar la respectiva especificación de clase de puesto en cualquiera de sus componentes, ya sea porque se amplían o modifican tareas, deberes y responsabilidades o se hace necesario variar el título de la clase de puesto o los requisitos mínimos exigibles para su desempeño”[30]. También es procedente la modificación cuando como consecuencia de la revisión del Sistema de Clasificación de Puestos, se determine que la dinámica que la organización presenta, hace necesario efectuar modificaciones o ampliaciones a las clases de puestos existentes, con el fin de adecuarlas a sus necesidades propias en virtud

---

[28] Richino, Susana Victoria, Selección de Personal, Ed. Paidós, Barcelona, España, 2000
[29] Gan Bustos, Federico, y Triginé i Prats, Jaumen, Selección de Personal, Ediciones Días de Santos, Madrid, España, 2006.
[30] Richino, Susana Victoria, Selección de Personal, Ed. Paidós, Barcelona, España, 2000

de la naturaleza de su función institucional. Para que dicha modificación sea aprobada por medio de resolución emitida por la máxima autoridad o su delegado, deberá obtenerse previamente los resultados del trabajo de investigación referente a la creación de un manual de Clasificación de Puestos y reglamento de Admisión y Empleo.

SUPRESIÓN DE CLASES DE PUESTOS

La supresión de clases de puesto tiene validez cuando se establezca fehacientemente que ya no es necesaria una clase dentro del Sistema de Clasificación de Puestos, por la inexistencia de puestos de trabajo dentro de la normativa de la empresa u otros motivos que justifiquen dicha supresión. La supresión deberá ser aprobada por la máxima autoridad.

REVALORACIÓN DE CLASES DE PUESTOS

Es el procedimiento técnico por el cual se modifica la posición jerárquica y salarial de una clase de puesto, atendiendo variaciones en la ponderación de los factores, subfactores y grados correspondientes a dicha clases. La revaloración puede implicar incremento o decremento del salario asignado a la clase de puestos de que se trate y requiere la aprobación del Despacho del Secretario, previo dictamen favorable de la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas y de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

SUPRESIÓN DE PUESTOS

Es procedente la supresión de puestos, cuando se determine que las tareas y responsabilidades que tienen asignadas son innecesarios dentro de la organización, bien sea por reducción forzosa de servicios debido a la falta de disponibilidad financiera, reducción por reorganización administrativa, u otros motivos plenamente justificados.

TRASLADO PRESUPUESTARIO DE PUESTOS

"El traslado de puesto o puestos dignifica que uno o más puestos de trabajo asignados a una o más unidades administrativas, se ubiquen presupuestariamente en otra unidad sin variar el título, salario y demás condiciones del puesto de trabajo y únicamente procede por procesos de supresión de unidades, reorganización, descentralización de servicios o por la naturaleza de los servicios que se suministran"[31].

CAMBIO O MODIFICACIÓN DE JORNADA DE TRABAJO DE PUESTOS

El cambio o modificación de jornada de trabajo de los puestos, procede cuando por necesidades del servicio, se debe reducir o ampliar las horas de trabajo asignadas a dichos puestos.

PROCESO DE ADMISION Y EMPLEO DE LOS RECURSOS HUMANOS

REGLAMENTO

El reglamento es toda disposición jurídica subordinado a la ley del código de trabajo, que la norma reglamentaria es de rango inferior a la ley significa, en primer lugar, que aunque sea posterior a ésta, que puede ser modificada si es necesario para la empresa."[32]

REGLAMENTO DE ADMISIÓN

"Constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo"[33]. Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y

---

[31] Fernández-Ríos, Manuel, Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Ed. Días de Santos, Madrid, España, 2009.
[32] Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos
[33] Mondy R., Wayne-NOE Robert, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, Sexta Edición, México, 1996.

actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa; Específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo.

RECLUAMIENTO DE COLABORADORES

Es el proceso o conjunto de actividades encaminado a ponerse en contacto con una determinada institución, que oferta bolsa de trabajo, o simplemente en la búsqueda de candidatos, que reúnan las condiciones o requisitos, para ser contratados por empresas en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones.

El reclutamiento y selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes, a las personas más adecuadas para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnen los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE COLABORADOES

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

- Colaboradores dentro de la propia empresa
- Archivos de postulantes
- Escuelas, Institutos superiores o Universidades
- Recomendaciones de colaboradores
- Oficinas de colocación
- Mercado laboral
- Otras empresas especializadas

COLABORADORES DENTRO DE LA PROPIA EMPRESA

"La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa, de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ellos no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional"[34].

Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y hábiles, con el cual el interés de los colaboradores por superarse en conocimientos del trabajo y de su cultura será constante, pues el colaborador tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar posiciones, lo cual redundará en un mejor ambiente de trabajo.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional , con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

- Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores
- Las cartas de convocatorias remitidas a las universidades y centros de formación superior
- Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas

POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES

Son las guías o normas que se establecen en la empresa para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad de ser formuladas por parte de la Dirección de

[34] Jimenéz, Daniel Patricio, Manual de Recursos Humanos, ESIC Editorial, Madrid, España, 2007.

Desarrollo de Recursos Humanos y aprobadas por la gerencia. Esta políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar al recurso humano, en una forma justa, formal, trasparente y sobre todo a los colaboradores con os requisitos y características que se adecuen l puesto o cargo."[35]

FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

REQUISICIÓN DE COLABORADORES

Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos, el concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección de vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las mismas suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal, lógicamente previa la autorización de Gerencia.

DETERMINACION DE PERFILES OCUPACIONALES

"El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe"[36].

El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo para el puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación, redacción, idiomas, amabilidad, paciencia, etc.

---

[35] María Isabel Cifuentes Ramseyer - Administración y RR. HH LPC, Ed. Días de Santos, Madrid, España, 2000
[36] Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, México, 2006.

ROTACION DE PERSONAL

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto periodo. Casi siempre la rotación de expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones."[37]

[37] Chiavenato, I. (1990) Administración de Recursos Humanos México. Editorial Alto.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para realizar el trabajo teórico investigativo, se utilizaron las siguientes técnicas, métodos y materiales de investigación:

Materiales.

Entre los materiales se puede destacar los siguientes:

Recursos Materiales:

- Agenda de trabajo, para recolectar información de parte del personal de "ZERIMAR".
- Suministros de oficina, (Hojas, Esferográficos, Lápiz, Borrador,)
- Computador,
- Materiales de escritorio
- Documentos de internet

Recursos Económicos:

- Impresiones,
- Transporte,
- Fotocopias

Recursos Humanos:

- Gerente Propietario de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.
- Personal de la Comercializadora Zerimar
- Director de tesis

Metodología

Para el desarrollo y ejecución del presente proyecto se utilizó diferentes métodos y técnicas que permitan obtener resultados reales del problema a investigar.

MÉTODOS

En la Comercializadora Zerimar, que cuenta con 69 empleados, estructurados jerárquicamente en 9 cargos y 12 puestos rotativos, se aplicarán los métodos siguientes:

Método Científico.- Este método sirvió para recolectar toda la información necesaria para la elaboración del marco teórico, el cual permitió tener un conocimiento más amplio del problema, y se utilizó al momento de hacer uso del marco teórico para la realización del análisis interpretativo de los datos empíricos que se obtuvieron con el trabajo de campo, además ayudó a entender conceptos y definiciones, así como, términos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación.

Método Deductivo.- Se lo utilizó al momento de seguir un proceso de estudio del contexto general, hasta llegar al hecho suscitado, como es el caso en la comercializadora Zerimar de la ciudad de Loja, sobre las técnicas de clasificación de puestos como de la admisión y empleo para luego concluir y dar posibles soluciones a los problemas encontrados en ésta . Permitió plantear conclusiones y recomendaciones a partir de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas. Se aplicó contando con la colaboración de los empleados y gerente de la empresa, los mismos que gracias a sus conocimientos y experiencias, proporcionaron toda la información necesaria referente a la aplicación de técnicas en el manejo del talento humano.

Método analítico.- Este Método permitió el análisis de la situación actual de la empresa respecto a la gestión del Talento Humano, mediante la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas de investigación, tales como la observación, la entrevista y la encuesta. Estos datos ser interpretaron de la mejor manera para el logro de los objetivos planteados

Todo este compendio de métodos aplicados, no tendrían razón de ser sino se aplican técnicas de recopilación, las mismas que a continuación se detalla:

TÉCNICAS

El desarrollo del proyecto implica una relación directa entre el problema planteado de la empresa y las soluciones a generar, razón por la cual requiere de una alta comprensión y revisión minuciosa de bibliografía y documentos inherentes al recursos humanos, a través de técnicas de recopilación de datos y de fichaje bibliográfico, nemotécnico, etc., las mismas que se detallan a continuación.

Observación Directa.- Permitirá conocer el problema de objeto de la investigación. Esta técnica es muy útil para este estudio por cuanto al construir un instrumento de recopilación de información, dará paso a obtener la mayor cantidad de datos que contribuirán a determinar los problemas existentes en la administración de recursos humanos, el proceso de admisión y empleo, clasificación y valoración de puestos y análisis del control del Talento Humano tomando como base los sistemas de información con que cuenta la empresa. Servirá al realizar las diferentes visitas a la empresa y el correspondiente diagnóstico sobre su organización, instalaciones, departamentos, y funcionamiento de las actividades de su personal.

La Entrevista.- Mediante esta herramienta se pretende entablar una relación directa entre quién lleva adelante este proyecto y los individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.[38] En el desarrollo del Proyecto se aplicará la entrevista al Gerente de la Comercializadora, ya que en la actualidad no cuenta con un jefe de recursos humanos.

La Encuesta.- La misma que a través de un cuestionario se la aplicará a los 69 empleados de la Comercializadora Zerimar de la ciudad de Loja, para conocer las funciones que cumplen y establecer el objeto de estudio dentro de esta empresa.

---

[38] TECLA, Jiménez Alfredo, GARZA, Ramos Alberto – "Teoría Métodos y Técnicas en la Investigación Social" – Ediciones e Cultura Popular S.A. – México DF 1964

DEFINICÓN DE LA POBLACION

La población actual con la que se trabajó en la empresa ZERIMAR es de 69 empleados, un gerente y un jefe de recursos humanos por ello se hará un censo.

CUADRO Nº 1

Nº	CARGOS
	GERENTE
	ASISTENTE DE GERENTE
	GERENTE DE VENTAS
	SUPERVISORES DE VENTAS
	ASESOR JURÍDICO
	FEJE DE BODEGA
	CONTADOR
	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
	CHOFERES
	CAJERAS Y JEFE DE CRÉDITO
	FACTURADORA
	VENDEDORES
	AYUDANTES DE BODEGA
	IMPULSADORA

f. RESULTADOS

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA.

Reseña histórica.

En 2009 se constituye la compañía comercializadora ZERIMAR siendo su domicilio en la calle Ancón y Av. Gran Colombia de la Ciudad de Loja, Cantón Loja, Provincia de Loja.

El objetivo principal de la compañía es la compra, venta, importación y distribución de electrodomésticos, ferretería, lencería y ropa en general; artículos de regalo y productos de primera necesidad. El personal de la Empresa es el siguiente:

CUADRO Nº 2

Nómina del Personal

Nombre	Cargo – Función
Sr. Jorge Renán Ramírez Pineda	Gerente
Sra. Diana Jackeline Galván Pacheco	Asistente de Gerencia
Sra. Ana Herrera Ramírez	Secretaria
Ing. Elena Herrera	Contadora
Dr. Julio Tapia	Representante Legal
Srta. Silvana Jaramillo **Srta. Sayra Espinosa** **Srta. Yenny Castillo Torres** **Srta. Jessica Añazaco**	Cajeras
Srta. Irene Jaramillo **Srta. Rosa Macas** **Sr. Juan Pacheco** **Srta. Nathaly Pasato**	Percheros
Sr. Fabricio Castillo Ontaneda **Sr. Fusto Mora** **Sr. Fernando Ortega** **Sr. Oswualdo Pacheco Herrera**	Auxiliares de Bodega
Sr. Marlon Ivan Sánchez	Mensajero

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

Razón Social.

Para su legal operación la empresa toma la denominación siguiente:

COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA

Objeto.

El objetivo principal de la compañía es la compra, venta, importación y distribución de electrodomésticos, ferretería, lencería y ropa en general; artículos de regalo y productos de primera necesidad.

Domicilio.

COMERCIALIZADORA ZERIMAR está ubicada en:

PROVINCIA : LOJA
CIUDAD : LOJA
PARROQUIA : EL VALLE
DIRECCION : Calle Ancón y Av. Gran Colombia de La Ciudad de Loja
TELÉFONOS : 2588083

Duración.

El tiempo de duración de la empresa es indeterminado.

Estructura Organizativa

La empresa no cuenta documentadamente con ningún tipo de estructura empresarial, tampoco cuenta con procedimientos administrativos de ninguna clase.

Misión

Ofrecer y distribuir productos variados y de calidad en diferentes líneas como: productos de primera necesidad, bazar, ferretería, juguetería, artículos para el

hogar, etc. A precios asequibles a la colectividad los mismos que deben satisfacer los requerimientos de la sociedad lojana y el país.

Visión

Ofrecer una excelente atención a nuestros clientes mediante la apertura de sucursales, generando un proceso de cambia continuo para el bienestar de nuestros clientes y por ende la generación de nuevas fuentes de trabajo.

Manuales de Reclutamiento, Selección, Inducción, Integración y Capacitación

La Comercializadora Zerimar no cuenta con ningún tipo de manuales administrativos.

Funciones encargadas empíricamente a todos los empleados o trabajadores de la Comercializadora.

Funciones Encomendadas:

Gerente General

- Administrar bien los recursos, materiales, humanos, económicos de la empresa.
- Tomar las decisiones de contratar al personal.
- Atender directamente a los clientes.
- Atender algún reclamo por parte de los clientes.
- Estar pendiente de los pedidos de materia prima.
- Pagar semanalmente a sus colaboradores.

Asistente de Gerencia:

- Realizar todas las funciones de la gerente, en su ausencia.
- Realizar depósitos de efectivo o cheque.
- Recibir y Despacha pedidos de vidrio.

Contadora

- Se reportará a Gerencia.
- Llevará la contabilidad general de la empresa.
- Atenderá pagos de impuestos de la misma.
- Presentará reportes a la Gerente mensualmente, o cuando se requiera

Representante Legal:

- Representar legalmente a la empresa, en acciones que necesiten su intervención, especialmente casos legales y jurídicos**.**
- Asesorar a la empresa en aspectos legales y jurídicos.

Cajeras

- Realizar notas de venta y facturas.
- Servicio al cliente.
- Cobro y despacho del producto.

Percheros

- Clasificación del producto
- Ubicar en los mostradores para el consumo
- Revisión y control del producto

Auxiliares de bodega

- Descarga y almacena el producto

Mensajero

- Traslado de información (documentos)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. **¿Hace qué tiempo ingresó Usted a la Comercializadora?**

CUADRO Nº 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 mes a 5meses	4	22,22 %
De 6 meses a 1 año	2	11,11 %
De 1 año a 2 años	4	22,22 %
De 2 años a 4 años	1	5,56 %
De 4 años a 6 años	3	16,67 %
De 6 años a 8 años	4	22,22 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 1

INTERPRETACIÓN:

Del 100%, un 22.22% manifiesta haber ingresado de 1 a 5 meses a laborar en la empresa; un 22.22% manifiesta haber ingresado de 1 a 2 años antes a laborar en la empresa ; un 22.22% manifiesta haber ingresado de 6 a 8 años antes a la empresa; otro 16.67% manifiesta haber ingresado a la empresa de 4 a 6 años; un 11.11% manifiesta haber ingresado desde hace 6 meses a 1 año a laborar en la empresa ; y finalmente un 5.56% manifiesta haber ingresado a la empresa desde 2 a 8 años atrás.

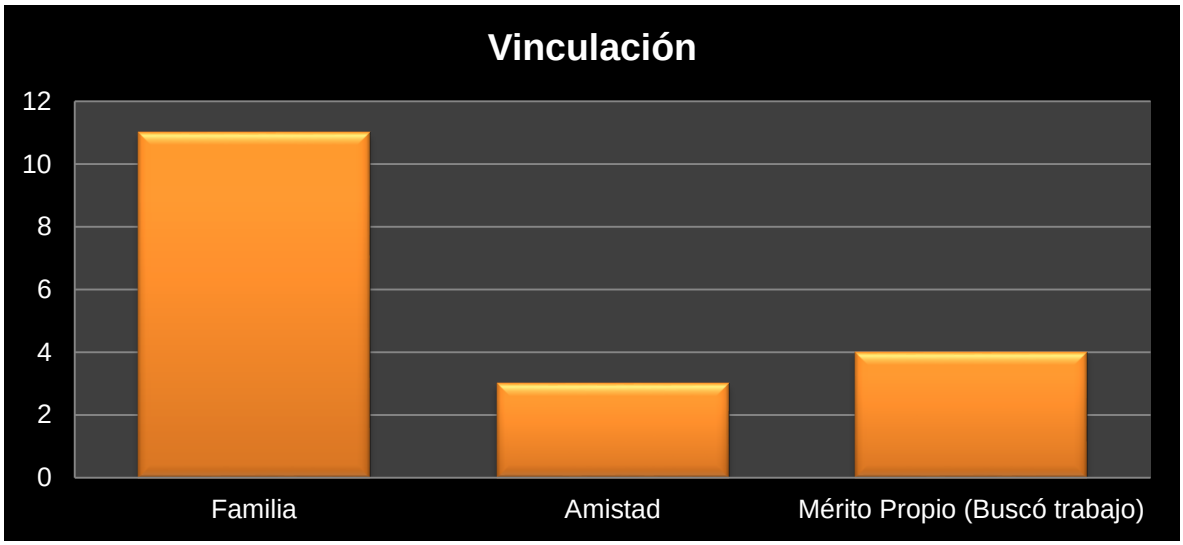
2. Su Ingreso a la Comercializadora, fue por vinculación de:

CUADRO Nº 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Familia	11	61,11 %
Amistad	3	16,67 %
Mérito Propio (Buscó trabajo)	4	22,22 %
Otro		
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 2



INTERPRETACIÓN:

Del 100%, un 61.11%, manifiesta haber ingresado a la comercializadora por vinculo familiar; un 22.22% manifiesta haber ingresado a trabajar por mérito propio; y finalmente un 16.67% manifiesta haber ingresado por amistad.

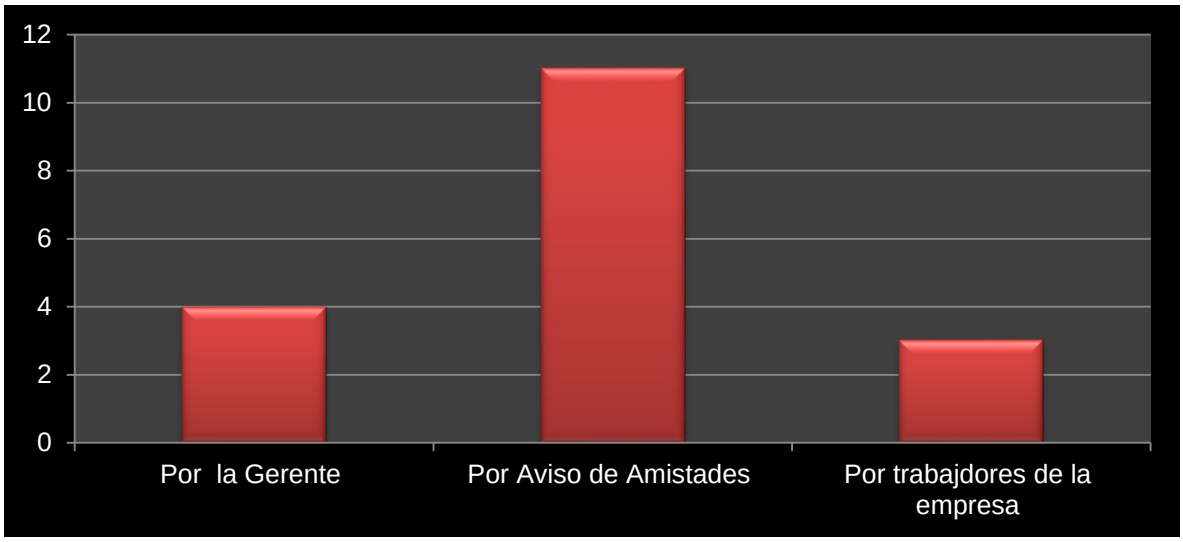
3. ¿Cómo se informó de la vacante de trabajo?

CUADRO Nº 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por la Gerente	4	22,22 %
Por Aviso de Amistades	11	61,11 %
Por trabajadores de la comercializadora	3	16,67 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 3



INTERPRETACIÓN:

Del 100%, un 61.11%, manifiesta haberse informado de la existencia del puesto de trabajo, por aviso de amistades; un 22.22% manifiesta haberse informado por medio de la gerente; y finalmente un 16.67% manifiesta haberse informado de la existencia del trabajo por los mismos trabajadores de la comercializadora.

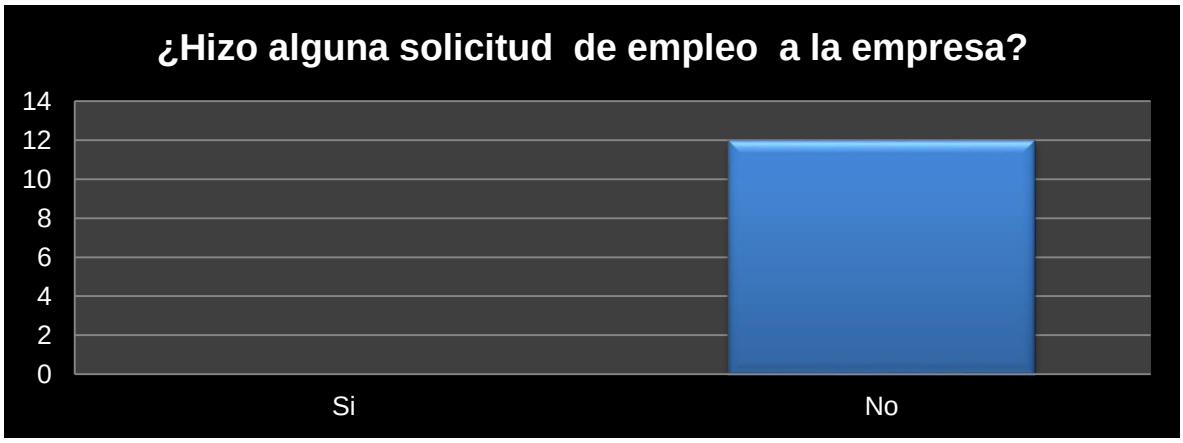
4. **¿Llenó usted alguna solicitud de empleo suministrada por la Empresa?**

CUADRO Nº 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	0
Si		
No	18	100 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 4



INTERPRETACIÓN:

El 100%, afirma que no han llenado algún tipo de solicitud de empleo suministrada por la comercializadora. Con los resultados expuestos se evidencia claramente la falta de procedimientos administrativos, el Gerente de la Comercializadora, simplemente da empleo a la persona que lo solicite, y si es familiar preferentemente.

5. ¿Presentó Usted su correspondiente hoja de vida?

CUADRO Nº 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	5,56 %
No	17	94,44 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 5

INTERPRETACIÓN:

Del 100%, un 94.44%, afirmar no haber presentado su correspondiente hoja de vida a la comercialización; y un 5.56%, manifestó que en efecto presentó su hoja de vida. Los resultados demuestran que en una sola ocasión, la empresa solicito la correspondiente hoja de vida, según la gerente manifiesta que el tiempo que se destina a revisar las carpetas es demasiado, y el trabajo en la empresa no permite ésta actividad, por eso opta por contratar a personas que se presentan espontáneamente, o a amistades que por mucho tiempo ya conocen y saben de qué se trata el negocio.

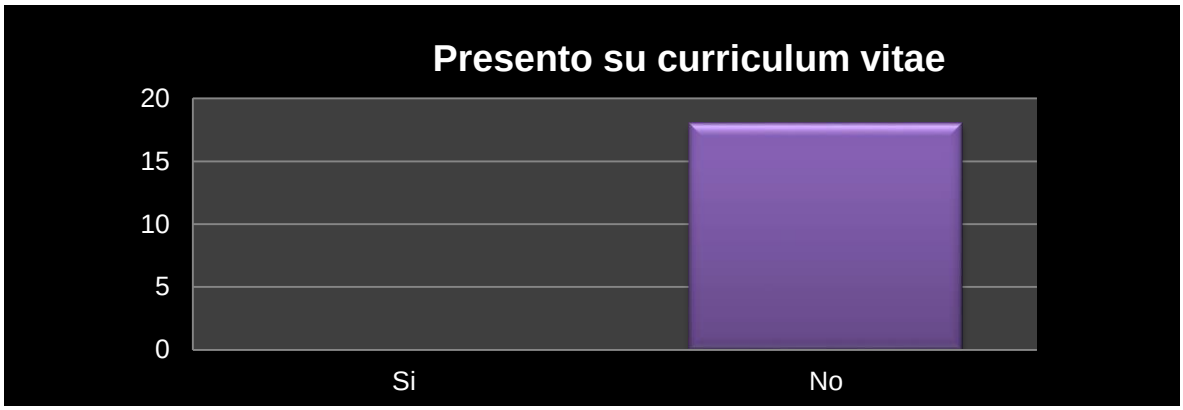
6. ¿Le solicitaron su correspondiente currículum vitae a su hoja de vida?

CUADRO Nº 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No	18	100 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 6



INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados, manifestaron no haber presentado su correspondiente currículum vitae adicional a la hoja de vida. Para el gerente de la comercializadora no es necesario el currículo vitae, ya que para ser auxiliar de bodega o perchero, no hace falta ser profesional puesto que esto se aprende con la práctica y es más un oficio que una profesión; no así en otros casos como el de los empleados que si se requiere ser profesional como Contadora, Asesor Legal, etc., por eso la empresa no hace énfasis en aplicar éstos principios.

7. ¿Le exigieron algún certificado o recomendación a más de la hoja de vida presentada?

CUADRO Nº 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Copias simples (Recomendación)		
Copias certificadas		
No pidieron ningún documento	17	94,44 %
En Blanco	1	5,56 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 7

INTERPRETACIÓN:

Del 100%, un 94.44%, afirma que la comercializadora no les ha pedido ningún documento, recomendación o certificado, ni de ninguna clase; y un 5.56% dejo su respuesta en blanco. Los trabajadores y empleados concuerdan en que el gerente jamás pide un certificado de conducta o recomendación a los aspirantes que desean ingresar a su comercializadora.

8. ¿Para acceder al puesto, Ud…

CUADRO Nº 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rindió pruebas		
Calificaron sus méritos		
Accedió al puesto sin ningún problema	18	100 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 8

INTERPRETACIÓN:

El 100% manifiesta que al momento de acceder al puesto de trabajo lo hicieron sin ningún tipo de problema. La mayoría de empleados coincide en que el trabajo es práctico, por lo que ellos no ven problemas al ingresar al trabajo ya que anteriormente se venían desempeñando en trabajos similares y en otros casos manifiestan que en la comercializadora es donde se han forjado y han aprendido su oficio.

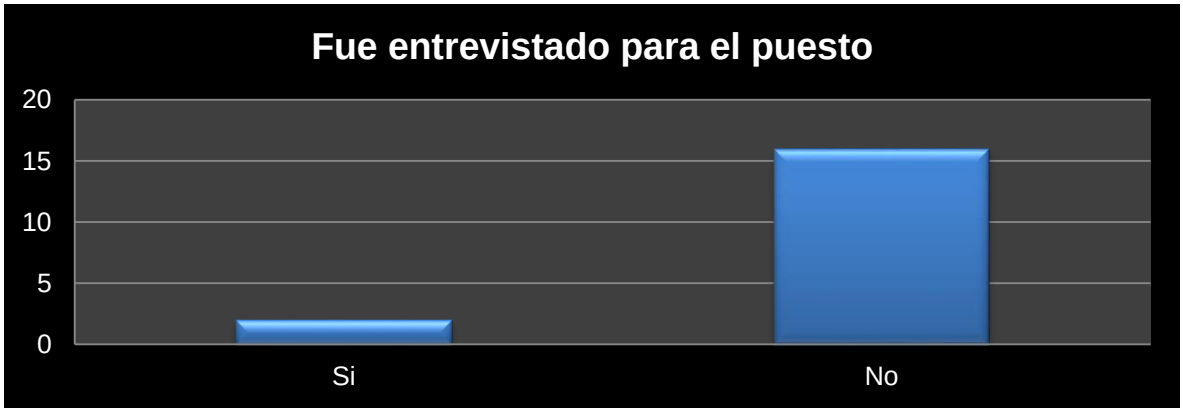
9. ¿Para acceder al puesto, Usted fue entrevistado?

CUADRO Nº 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	11,11 %
No	16	88,89 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 9



INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados que corresponden a 18 personas, el 88,89 % que representa el criterio de 16 personas, manifestaron que para acceder al puesto de trabajo nadie les realizó algún tipo de entrevista; en tanto un 11.11% que representa a 2 personas, manifestaron que en efecto para acceder al puesto fueron entrevistados. El gerente no ve el porqué de aplicar entrevistas de trabajo ya que muchas de las veces se presentan personas que no son ni bachilleres, por estos motivos no la aplica.

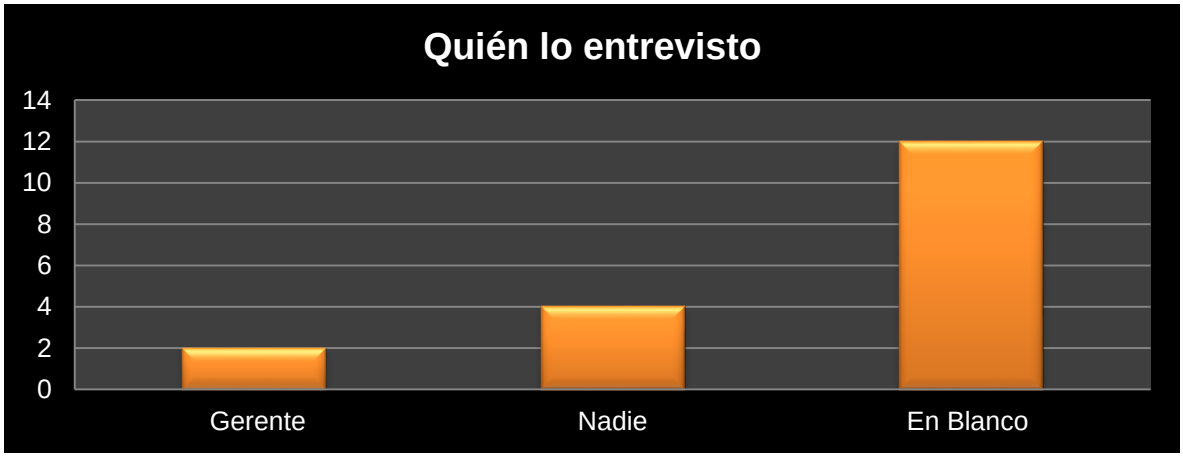
10. ¿Quién le realizo la entrevista?

CUADRO Nº 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	2	11,11 %
Nadie	4	22,22 %
No Contestan (En Blanco)	12	66,67 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 10



INTERPRETACIÓN:

El 66.67 % que representa el criterio de 12 personas encuestadas, dejaron su respuesta en blanco; en cambio 22.22% que corresponde al criterio de 4 personas manifestaron que nadie les ha realizado la entrevista; en tanto que un 11.11% que representa al criterio de 2 personas, manifestaron que en efecto fueron entrevistados por Gerencia.

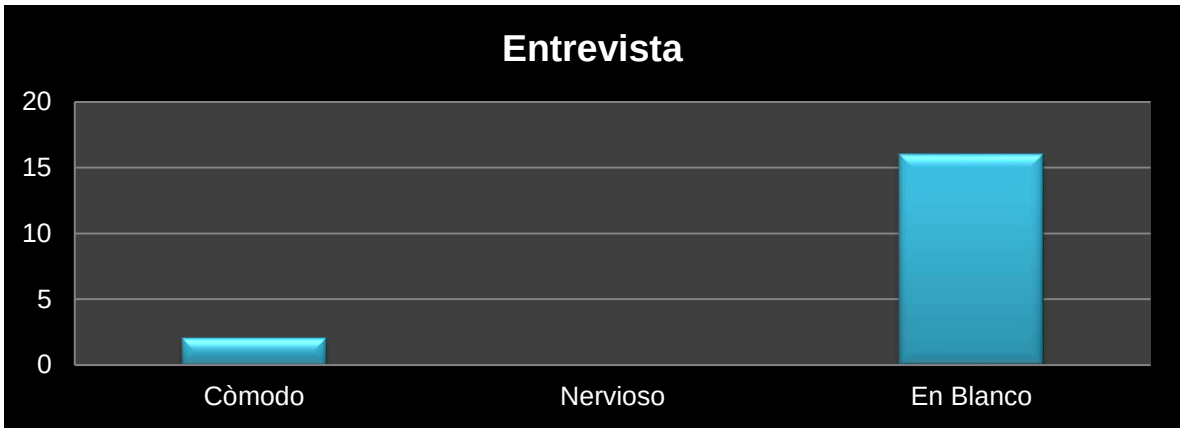
11. ¿Durante la entrevista usted se sintió…

CUADRO Nº 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cómodo	2	11,11 %
Nervioso		
En Blanco	16	88,89 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 11



INTERPRETACIÓN:

El 88.89 % que representa el criterio de 16 personas encuestadas, dejaron su respuesta en blanco; en tanto que un 11.11% que representa al criterio de 2 personas, manifestaron que durante la entrevista, se sintieron cómodos ya que eran preguntas cortas, fáciles de contestar y personales no académicas ni profesionales.

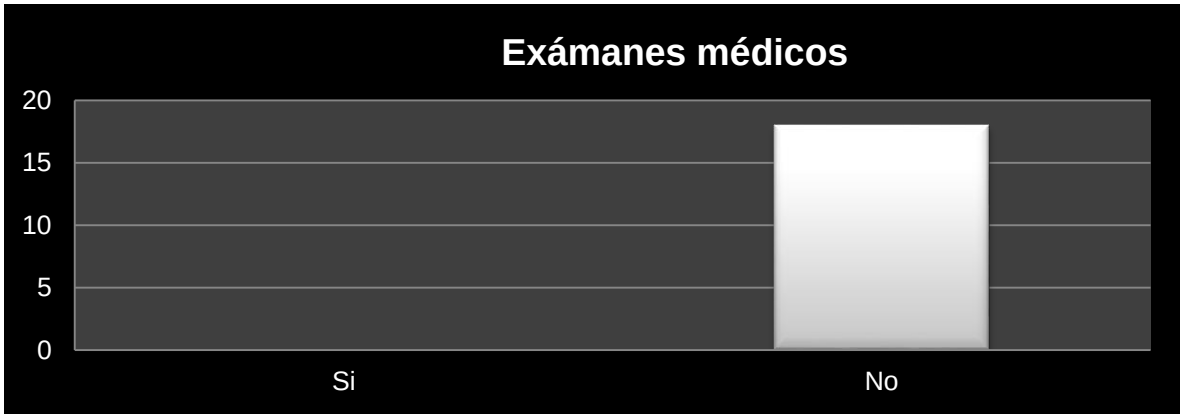
12. ¿Para acceder al puesto, fue sometido a exámenes médicos?

CUADRO Nº 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No	18	100 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 12



INTERPRETACIÓN:

El 100% afirmó no haber sido sometidos a exámenes médicos para acceder al puesto de trabajo. Esto se debe a que el Gerente considera que para trabajar deben de estar bien de salud ya que una persona enferma no responde al trabajo; además él no se percata de realizarles exámenes médicos antes de que los emplee, ya que asume que están bien de salud y si en el transcurso del trabajo ve alguna situación solo ahí se le pregunta al trabajador o empleado y se toma alguna decisión.

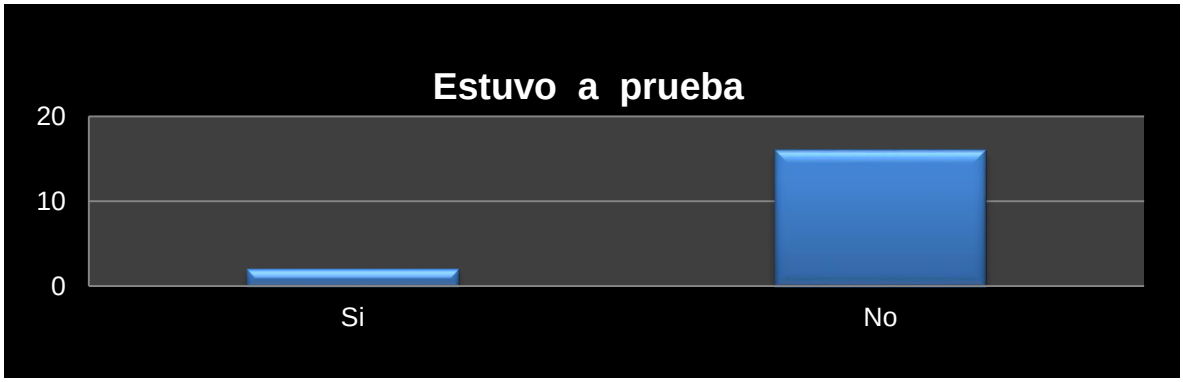
13. ¿Fue sometido a un periodo de prueba?

CUADRO Nº 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	11,11 %
No	16	88,89 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 13



INTERPRETACIÓN:

El 88.89% es decir 16 encuestados afirmaron no haber sido sometidos a un periodo de prueba al momento de ingresar a laborar en la comercializadora; mencionaron que entraron directamente a trabajar sin estar a prueba por algún tiempo establecido; en tanto que un 11.11% de encuestados, que representa el criterio de 2 personas, dijeron que en efecto si fueron sometidos a un periodo de prueba al momento de ingresar a laborar, ya que en ese tiempo presidian de personas ágiles, jóvenes, que sepan perchar despachar, atención al cliente, entre otros, es decir multifuncionales.

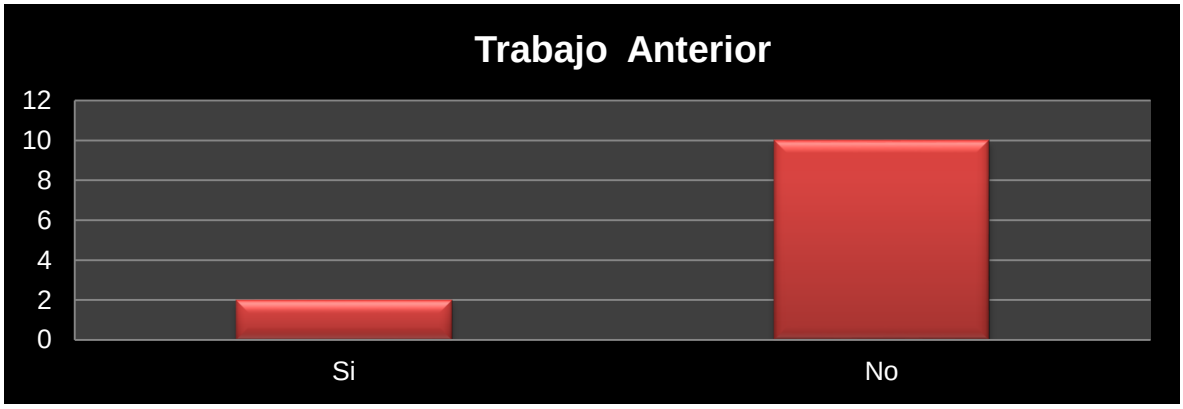
14. ¿En caso de haber trabajado anteriormente; se comunicaron con sus antiguos empleadores?

CUADRO Nº 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	11,11 %
No	16	88,89 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 14



INTERPRETACIÓN:

El 88.89% manifestó que la comercializadora no se ha comunicado con sus antiguos empleadores; esto debido a que siempre es una inversión de tiempo y de una persona que siempre esté en esa actividad, preguntando, y se descuida de otras actividades más importantes; en tanto que un 11.11%, manifestó que en efecto la empresa se ha comunicado con sus antiguos empleadores para corroborar algún tipo de información brindada por ellos seguir o terminar con la relación laboral.

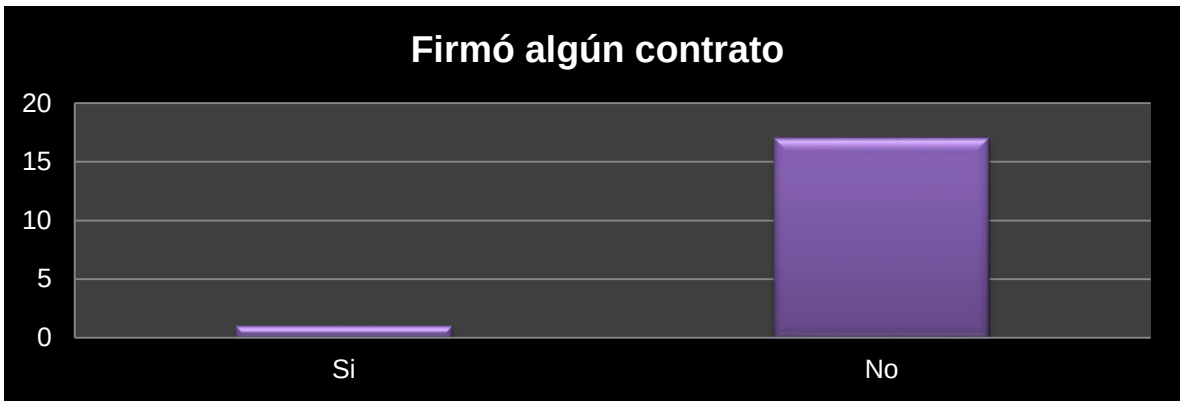
15. ¿Al ingresar a la Comercializadora firmó un contrato?

CUADRO Nº 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	5,56 %
No	17	94,44 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 15



INTERPRETACIÓN:

Del 100%, el 94.44% es decir 17 encuestados manifestaron que al momento de ingresar a la comercializadora no han firmado algún tipo de contrato, debido a que por lo general las personas no se están siempre en un mismo trabajo, a veces no duran ni un mes y se salen, por su parte el gerente considera que un contrato demanda responsabilidad y es más serio así nomás con un contrato de por medio no se puede abandonar el trabajo; en tanto que tan solo un 5.56% que representa el criterio de una persona, manifestó que al momento de ingresar a la empresa en efecto si firmó un contrato, ya que es un respaldo tanto para el empleado como para el empleador.

16. ¿Al ingresar a la Comercializadora, Ud. Qué tipo de contrato efectuó…

CUADRO Nº 18

LTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbal		
Escrito	1	5,56 %
Otro (Indique)		
Ningún Tipo	17	94,44 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 16

INTERPRETACIÓN:

Del 100%, el 94.44% es decir 17 encuestados manifestó que al momento de ingresar a la empresa jamás les pidieron firmar o efectuar algún tipo de contrato, entraron directamente a trabajar; en tanto que tan solo un 5.56% que representa el criterio de una persona, manifestó que al momento de ingresar a la empresa en efecto le pidieron firmar un contrato escrito de trabajo en el cual se comprometía a prestar los servicios de contadora de la comercializadora por un periodo de tiempo establecido.

17. ¿Considera Usted que su remuneración está acorde a lo que determina la ley?

CUADRO Nº 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	88,89 %
No	2	11,11 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 17

INTERPRETACIÓN:

El 88.89% manifestaron que su remuneración está acorde a lo que determina la ley actualmente, esto se debe a que el gerente considera que cada persona debe de ganar lo que merece, de acuerdo a lo que realiza en la comercializadora, a las horas que trabaja, con los beneficios de ley, ya que son personas que necesitan; en tanto que un 11.11 manifestaron que ellos consideran que su remuneración no está acorde a lo que determina la ley actualmente.

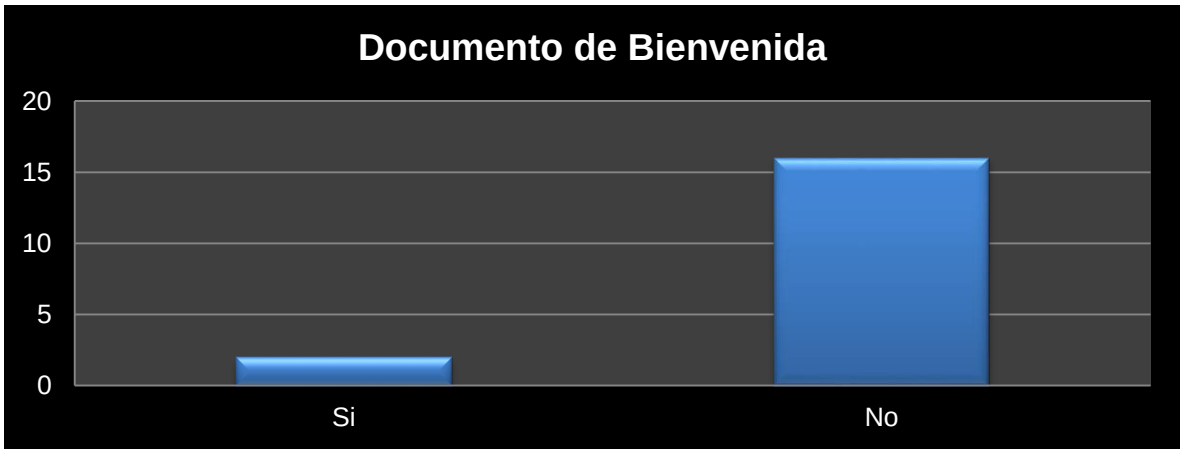
18. ¿Iniciado ya su trabajo, recibió algún documento de Bienvenida?

CUADRO Nº 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	18	100 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 18



INTERPRETACIÓN:

El 100 % es decir 18 encuestados manifestaron que no recibieron algún documento de Bienvenida al iniciar su trabajo en la comercializadora; el gerente mencionó que la comercializadora no está administrativamente organizada, que no cuenta con manuales, reglamentos, etc.; pero que actualmente le está pidiendo y hasta cierto punto le está exigiendo el Ministerio de Relaciones Laborales.

19. ¿Recibió información sobre cómo se van a llevar a cabo las actividades a Ud. encomendadas?

CUADRO Nº 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	94,44 %
No	1	5,56 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 19

INTERPRETACIÓN:

El 94.44% manifestaron que en efecto si han recibido información sobre la forma de cómo se van a llevar a cabo las actividades a ellos encomendadas en la comercializadora, a más de eso se les ha hecho conocer la empresa; en tanto que tan solo un 5.56% que representa el criterio de una persona manifiesta que no se le ha hecho conocer la actividad específica que debe realizar ya que realiza actividades varias.

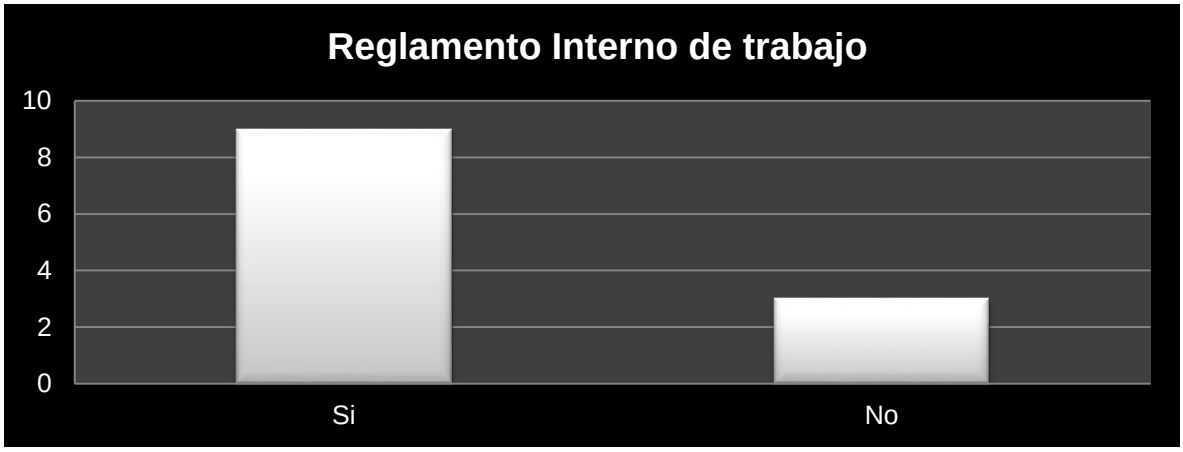
20. ¿Recibió información sobre el Reglamento Interno de trabajo?

CUADRO Nº 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	83,33 %
No	3	16,67 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 20



INTERPRETACIÓN:

El 83.33% manifestó que si han recibido el Reglamento Interno de Trabajo; en tanto que tan solo un 16.67% que representa el criterio de tres personas, manifestaron no haber recibido información sobre el Reglamento Interno de Trabo de la Comercializadora. Tanto las personas que han recibido así como las que no han recibido información sobre el Reglamento Interno de trabajo hacen referencia al reglamento como políticas generales que la comercializadora realiza.

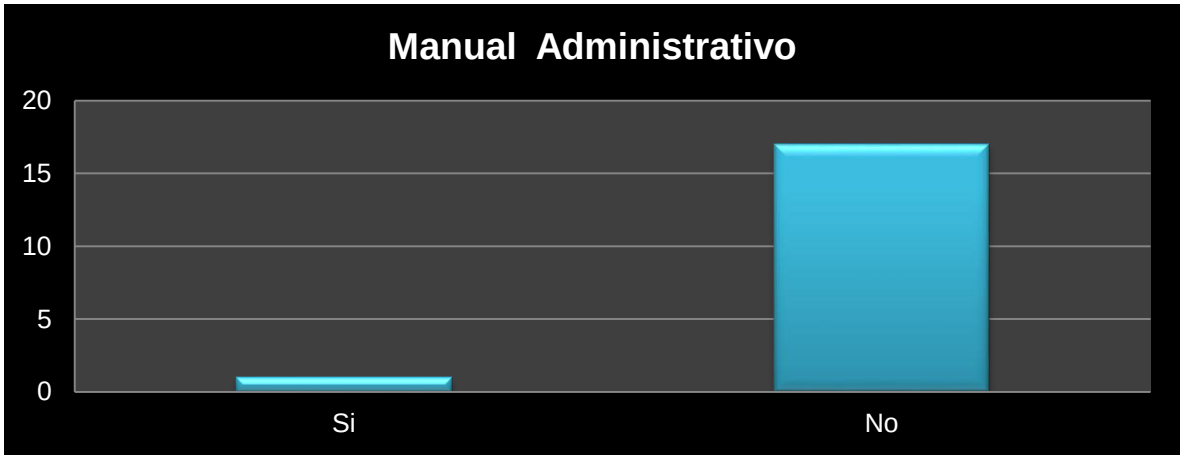
21. ¿Conoce Usted lo que son los Manuales De Funciones?

CUADRO Nº 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	5,56 %
No	17	94,44 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 21



INTERPRETACIÓN:

El 94.44% manifestaron que no tienen conocimiento de los manuales de funciones; en tanto que un 5.56% que representa el criterio de una persona, manifestó conocer que son los manuales de funciones. La persona que manifiesta conocer que son los manuales de funciones mencionó conocerlos ya que estudió la carrera de Administración de Empresas hace 4 años y sabe de lo que tratan.

22. ¿Se siente Usted motivado en su puesto de trabajo?

CUADRO Nº 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	83,33 %
No	3	16,67 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 22

INTERPRETACIÓN:

El 83.33% manifestó que se siente motivado en su puesto laboral; en tanto que un 16.67% que representa el criterio de tres persona, manifestaron que no se sienten motivados en su puesto de trabajo. La personas que se encuentran motivadas manifestaron estar así debido a que se sienten agradecidos que tienen trabajo; el gerente les paga seguro, poseen un sueldo básico, reciben canasta navideña; en tanto que tres personas que manifestaron no sentirse motivados atribuyen esto a que esperan una alza de sueldo, debido a que realizan no solo una sino varias funciones dentro de la comercializadora y por el mismo sueldo.

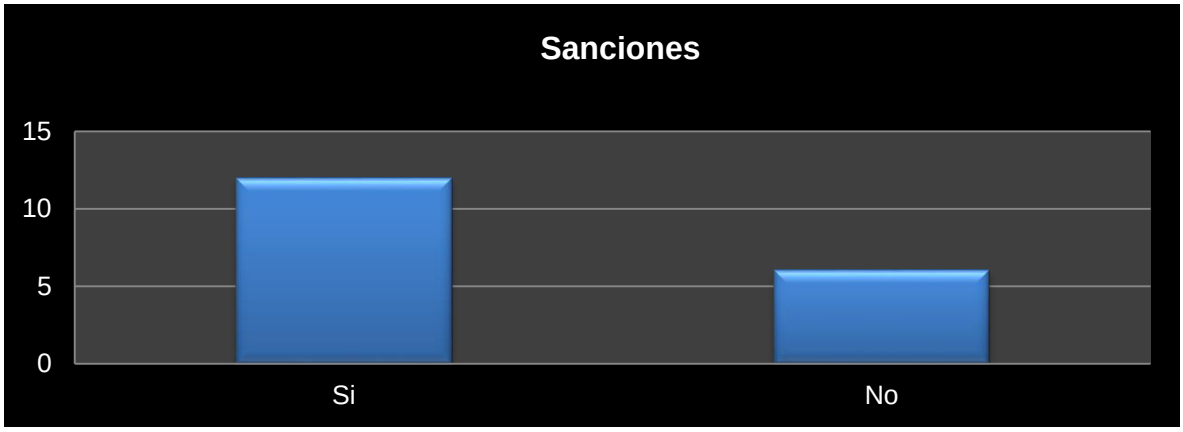
23. ¿Ud. como empleado conoce sanciones, en caso de incumplir con sus funciones encomendadas por la comercializadora?

CUADRO Nº 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	66,67 %
No	6	33,33 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 23



INTERPRETACIÓN:

El 66.67% es decir 12 encuestados manifestaron que si conocen las sanciones, en caso de incumplir con las funciones a ellos encomendadas; en tanto que un 33.33% que representa el criterio de seis personas, manifestaron no conocer las sanciones que pueden tener ellos en caso de incumplir con sus funciones dentro de la comercializadora. Las personas que manifestaron no conocer las sanciones en caso de incumplir con sus funciones atribuyen su desconocimiento a la desinformación que tienen por parte del gerente, y de ellos como empleados.

24. ¿Cómo considera las relaciones laborales dentro de la Empresa?

CUADRO Nº 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buenas	18	100 %
Malas		
Regulares		
Excelentes		
Pésimas		
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 24

INTERPRETACIÓN:

El 100% es decir todos los encuestados, manifestaron que las relaciones laborales dentro de la empresa son BUENAS. Ya que las relaciones entre todo el personal que trabaja en la comercializadora es con respeto, buen trato, y cordiales; el clima laboral es de confianza.

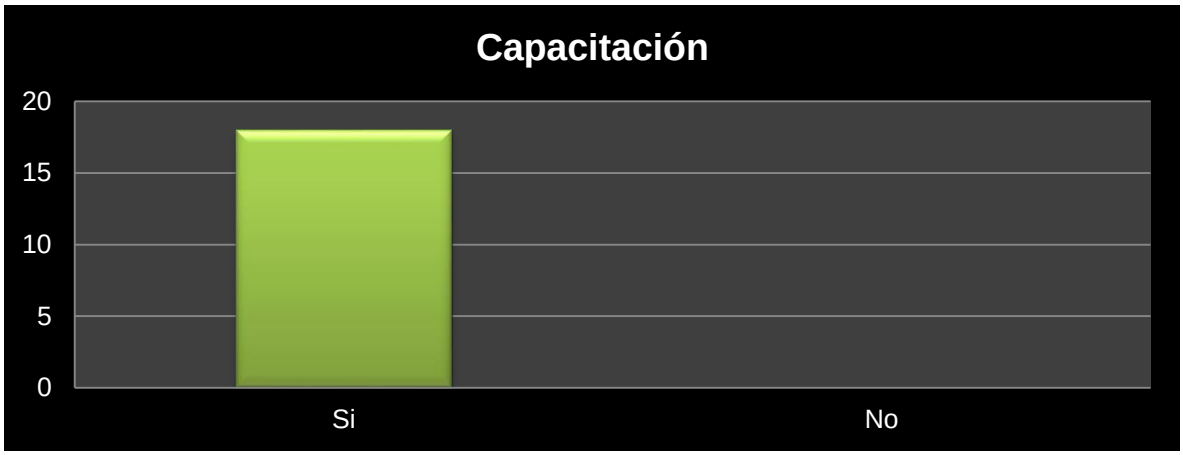
25. ¿Considera estar capacitado para su puesto de trabajo?

CUADRO Nº 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	100 %
No	0	
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 25



INTERPRETACIÓN:

El 100% de todos los encuestados manifestaron que se consideran estar capacitados para el puesto de trabajo en el que actualmente se desempeñan. Todo el personal cree estar apto para el puesto de trabajo que desempeña, creen que el tiempo que llevan trabajando en la comercializadora, les ha dado la experiencia necesaria como para que puedan rendir en su trabajo de la mejor manera y cada vez ganan más experiencia y lo hacen mejor.

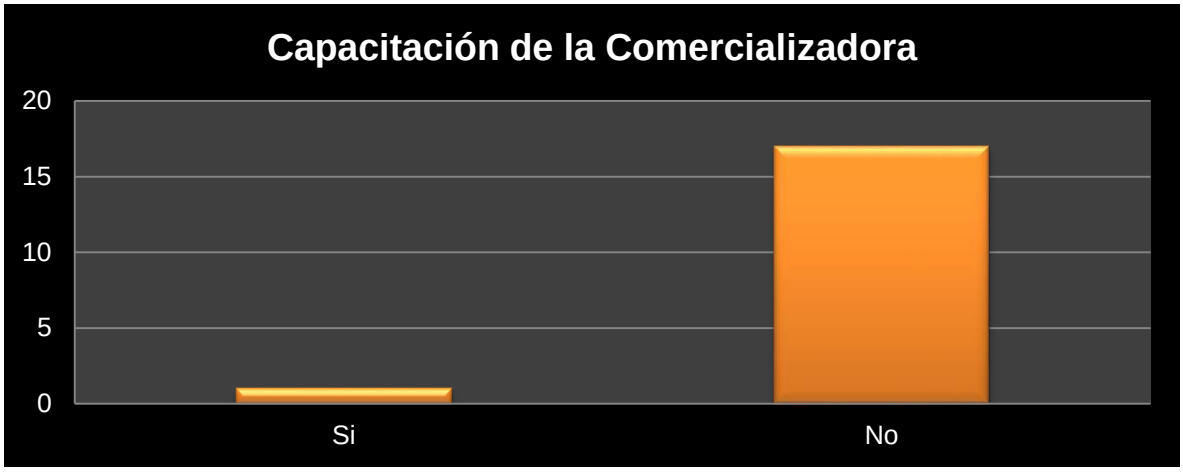
26. ¿En el desempeño de sus labores, ha recibido capacitación por parte de la Comercializadora?

CUADRO Nº 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	5,56 %
No	17	94,44 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 26



INTERPRETACIÓN:

El 94.44% es decir 17 encuestados manifestaron que no ha recibido capacitación por parte de la Comercializadora en el desempeño de sus labores; en tanto que un 5.56% que representa el criterio de una persona, manifestó que si ha recibido capacitación por parte de la Comercializadora para desarrollar sus labores. La persona que manifestó que sí recibió capacitación fue la asistente del gerente; ya que el gerente le enseño que es lo que debía hacer en su puesto de trabajo; a diferencia de las demás personas que no recibieron capacitación.

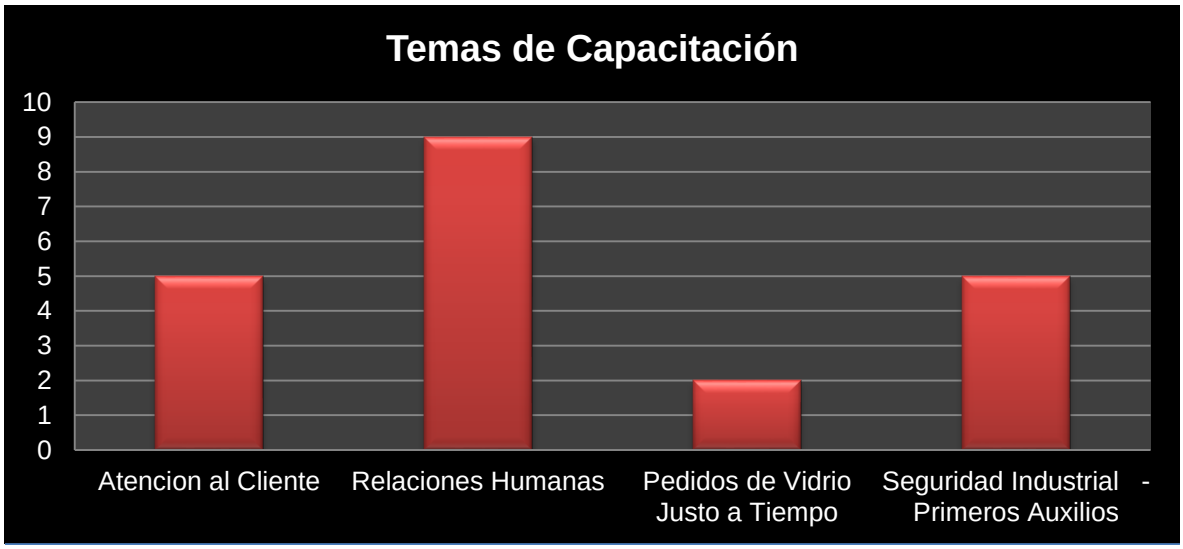
27. ¿Desearía recibir Capacitación, sobre qué temas?

CUADRO Nº 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al Cliente	5	23,81
Relaciones Humanas	9	42,86
Pedidos de Vidrio Justo a Tiempo	2	42,00
Seguridad Industrial - Primeros Auxilios	5	23,81
TOTAL	**21**	**132,48**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 27



INTERPRETACIÓN:

El 42.86% es decir 9 encuestados manifestaron querer recibir capacitación sobre relaciones humanas, para poder sobrellevar a veces esos roces que hay con compañeros de trabajo y a veces con el gerente de la comercializadora; un 42% es decir 2 encuestados manifestaron querer recibir capacitación sobre pedidos Justo a Tiempo, ya que consideran que los clientes siempre quieren que los despachen oportunamente, caso contrario eligen la competencia; un 23.81% que representa el criterio de 5 encuestados manifestaron querer recibir capacitación

sobre Atención al cliente y otro 23.81% que representa el criterio de 5 personas manifestaron querer recibir capacitación sobre Seguridad Industrial y Primeros Auxilios ya que consideran que los accidentes pasan por cualquier cosa , y es mejor saber qué hacer en ese momento, no esperar a que suceda para recién aprender a reaccionar.

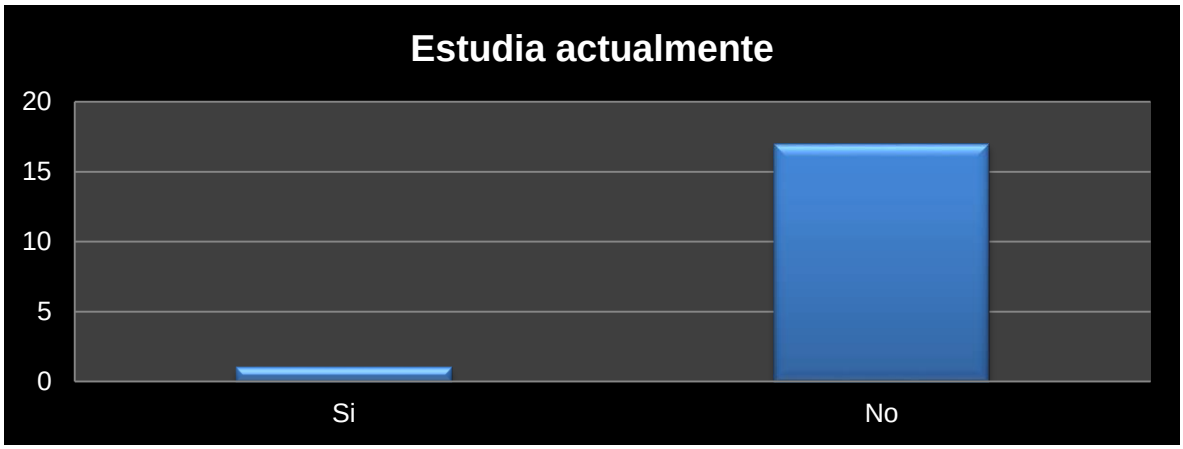
28. ¿Se encuentra Usted estudiando actualmente?

CUADRO Nº 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	5,56 %
No	17	94,44 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 28



INTERPRETACIÓN:

El 94.44% es decir 17 encuestados manifestaron que no se encuentran estudiando actualmente por lo que se dedican de lleno al trabajo en dos jornadas; en tanto que un 5.56% que representa el criterio de una persona, manifestó que si se encuentra estudiando actualmente solamente una sola jornada que es en la mañana hasta las dos de la tarde, cuenta con el permiso del gerente para que realice sus estudios.

29. ¿La comercializadora, le otorga algún implemento de Seguridad, al iniciar su actividad Laboral?

CUADRO Nº 31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	50 %
No	9	50 %
TOTAL	**18**	**100 %**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 29

INTERPRETACIÓN:

El 50% es decir 9 encuestados manifestaron que la comercializadora si les otorga algún implemento de Seguridad, al iniciar su actividad Laboral, la comercializadora les otorga guantes, malla de pelo, para cuando realicen su trabajo; en tanto que el otro 50% que representa el criterio 9 personas encuestadas manifiestan que la comercializadora no les otorga algún implemento de Seguridad adicional al iniciar su actividad Laboral.

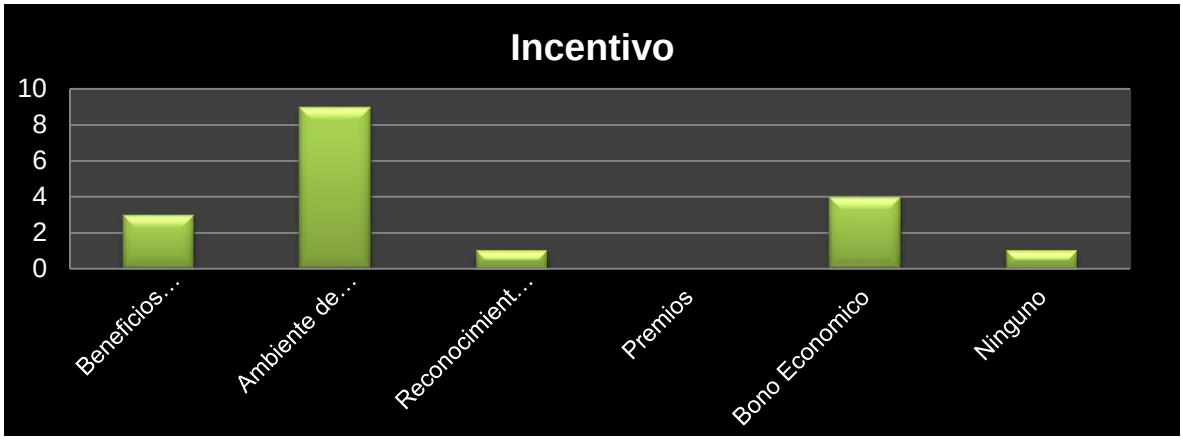
30. ¿Indique el tipo de incentivo, a parte de su sueldo ha recibido?

CUADRO Nº 32

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Beneficios Sociales	3	16,67
Ambiente de trabajo agradable	9	50,00
Reconocimientos	1	5,56
Premios		
Bono económico	4	22,22
Ninguno	1	5,56
TOTAL	**18**	**100**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 30



INTERPRETACIÓN:

El 50% es decir 9 encuestados manifestaron estar incentivados por la comercialización con un agradable ambiente de trabajo en donde se desarrolla una amistad con todo el personal; un 22.22% manifestaron haber recibido un bono económico, el gerente les ha premiado económicamente por su desempeño; un 16.67% es decir 3 encuestados manifiestan haber recibido beneficios sociales por parte de la comercializadora; un 5.56% es decir una persona manifestó haber recibido algún tipo de reconocimiento por parte de la comercializadora ya que se ha destacado como muy buen trabajador y persona servicial ; otro 5.56% manifestó no haber recibido ningún tipo de incentivo.

31. ¿La Comercializadora posee un manual de funciones que le permita al personal conocer las actividades que tienen que realizar?

CUADRO Nº 33

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	**8**	**44%**
No	**10**	**56%**
Total	**18**	**100%**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 31

INTERPRETACIÓN

Al indagar acerca de si los trabajadores conocen la existencia de un manual de funciones dentro de la empresa, el 44% indica que si lo conocen, mientras que el 56% manifiesta lo contrario, por lo que se determina que todos los empleados no conocen las funciones a ellos encomendadas, y lo que ocasiona pérdidas a la empresa por el incumplimiento total o parcial de las actividades por parte de los trabajadores.

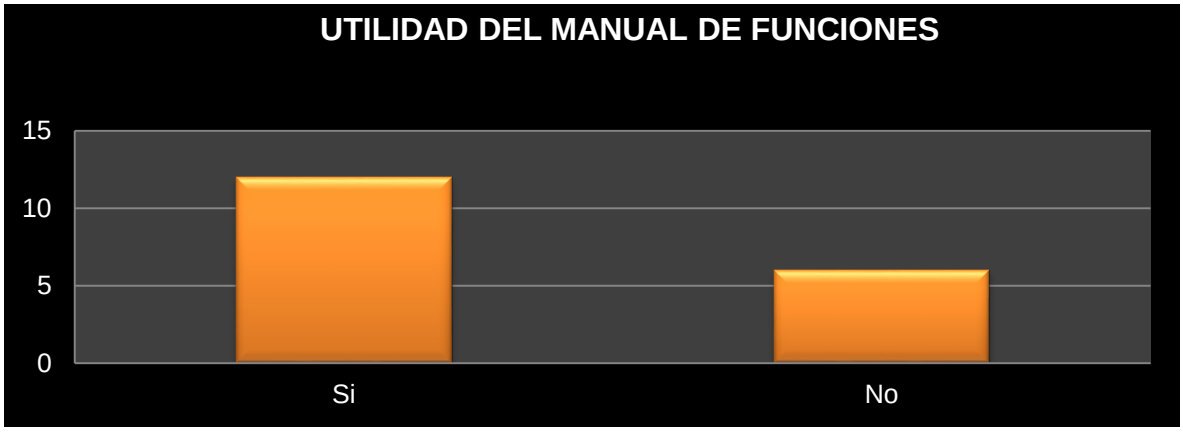
32. ¿Piensa que al tener un manual que describa las funciones de cada colaborador, el rendimiento del personal incrementaría?

CUADRO Nº 34

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	**15**	**79%**
No	**3**	**21%**
Total	**18**	**100%**

Fuente: Encuesta Aplicada al personal de la comercializadora.
Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

GRÁFICO Nº 31



INTERPRETACIÓN

El 79% de los encuestados opinan que al incrementar un manual de funciones en la empresa crecerá la productividad de los trabajadores, mientras que el 21% cree lo contrario, al analizar los datos obtenidos se puede deducir que la implementación de un manual es sumamente necesaria, pues permite optimizar los recursos y el tiempo por parte de los trabajadores de la distribuidora.

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA

1. **¿Hace que tiempo Usted inició su Comercializadora?**

   El gerente supo manifestar que su Comercializadora tiene ya 8 años de creación.

2. **¿Cuál fue el objetivo que lo llevó a crear éste negocio?**

   Supo manifestar que su objetivo era satisfacer las necesidades del consumidor brindado servicio y productos variados y de calidad.

3. **¿La Comercializadora cuenta con Misión?**

   El gerente manifestó que la misión de la comercializadora es Ofrecer y distribuir productos variados y de calidad en diferentes líneas como: productos de primera necesidad, bazar, ferretería, juguetería, artículos para el hogar, etc. A precios asequibles a la colectividad los mismos que deben satisfacer los requerimientos de la sociedad lojana y el país.

4. **¿La Comercializadora cuenta con Visión?**

   El gerente manifestó que la visión de la comercializadora es Ofrecer una excelente atención a nuestros clientes mediante la apertura de sucursales, generando un proceso de cambia continuo para el bienestar de nuestros clientes y por ende la generación de nuevas fuentes de trabajo.

5. **¿Cuáles son los Valores que la Comercializadora Práctica?**

   El Gerente supo indicar que su Comercializadora practica valores como:

   - Solidaridad
   - Respeto mutuo
   - Puntualidad en la entrega de obras

6. **¿Cuenta la Comercializadora con manuales administrativos?**

   El gerente manifestó que la comercializadora no cuenta con Manuales Administrativos.

7. **¿Si la Comercializadora no cuenta con manuales, en que se basa Ud. Para asegurar el desarrollo de las actividades por parte de sus trabajadores?**

   El señor Ramírez dijo que cuenta con políticas generales y se basa en la experiencia adquirida durante los ocho años de su creación.

8. **¿Considera importante un manual de Clasificación de Puestos y un Reglamento de Admisión y Empleo?**

   El gerente manifestó que sí considera importante un manual de clasificación de puestos y un reglamento de admisión y empleo, porque mejoraría significativamente la organización de la comercializadora, distribuyendo adecuadamente las responsabilidades de cada colaborador.

9. **¿Se cuenta con recursos financieros para mejorar la gestión administrativa?**

   Indicó que si cuenta con recursos financieros para mejorar su gestión administrativa.

¿Ud. Se maneja y aplica el Código de Trabajo para sancionar algún Incumplimiento por parte de sus trabajadores?

El gerente supo manifestar que en efecto, para sancionar algún incumplimiento, aplica el código de trabajo.

10. **¿Qué importancia le da Usted al Talento Humano dentro de su Empresa?**

    El gerente manifiesta que, su mayor activo es el talento humano que tiene su comercializadora.

11. **¿Indique en que ámbitos se capacita al personal?**

    El gerente supo manifestar que al momento no brinda ningún tipo de capacitación al personal de la comercializadora.

12. ¿Su personal conoce acerca de la existencia de algún reglamento interno?

El gerente supo indicar que el personal no conoce ningún reglamento interno.

13. ¿Tiene dificultad para la toma de decisiones con sus empleados?

Manifiesta que si tiene dificultad al momento de tomar una decisión puesto que le cuesta mantener la armonía y coherencia en sus empleados

14. ¿Cómo es la comunicación con sus empleados?

El gerente supo indicar que es buena y es directa y que se desarrolla en una atmósfera de confianza y respeto mutuo.

15. **¿Cómo Ud. Percibe el clima laboral en su comercializadora?**

El gerente supo manifestar que se nota una interacción fluida entre ambas partes es decir entre gerente y sus empleados, existe confianza y colaboración de todos.

16. ¿La comercializadora tiene una cultura contra Riesgos Laborales?

El gerente supo manifestar que no pero que está pensando establecer un programa que fomente la seguridad e higiene de sus empleados.

17. **¿De qué manera incentiva Ud. A sus trabajadores?**

Con una remuneración justa, dentro del marco de la ley. Buen ambiente laboral, tato digno y de respeto.

18. ¿Cómo son las Relaciones Laborales entre la comercializadora y sus trabajadores?

Menciona que son buenas, que en su comercializadora tratan de desarrollar un ambiente de cordialidad y respeto entre ambas partes.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA RA ZERIMAR CIA. LTDA.

La COMERCIALIZADORA ZERIMAR CIA. LTDA. Se dedica a la compra, venta, importación y distribución de electrodomésticos, ferretería, lencería y ropa en general, artículos de regalo y productos de primera necesidad.

En la Comercializadora Ramírez Galván, se ha podido detectar que hay ausencia de conocimientos y aplicación adecuada en lo que tiene que ver con un Reglamento de Clasificación de Puestos y Admisión de Empleo debido a que desconocen sobre las técnicas y procedimientos que contempla un medio de reclutamiento, interno o externo a realizar, con sus requisitos y características exigibles para el puesto; la inadecuada aplicación de técnicas de selección como: hoja de solicitud de empleo, entrevista personal, pruebas de conocimiento, test de personalidad, investigaciones y pruebas médicas, como también la no existencia de un manual de bienvenida, y de funciones internas esto dificulta la inducción, e integración y motivación del nuevo personal; además no cuentan con un plan de capacitación al personal que labora en la empresa, esto los limita a brindar un buen trato a la ciudadanía y por ende servir y trabajar con eficiencia.

El reclutamiento que ha venido realizando la comercializadora hasta ahora era de carácter externo, la comercializadora no realiza ningún tipo de publicidad, por

ningún medio de comunicación, ni prensa escrita; a más de esto; no se llena ninguna solicitud de empleo, las personas interesadas en el trabajo entraban directamente a trabajar, no se les pedía hojas de vida, ni currículo.
La comercializadora no cuenta con una base de datos de posibles empleados, ya que no recibe documentos físicos.

CARGOS ACTUALES Y PROPUESTOS PARA LA COMERCIALIZADOA ZERIMAR CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.

Actualmente la estructura orgánica de la Comercializadora Zerimar Cia. Ltda. no cuenta con los cargos de Jefe de Recursos Humanos y Secretaria. , el Administrador tiene el peso de varias funciones de cargos que no le corresponden.

El crecimiento que viene teniendo la Comercializadora Zerimar. Cia. Ltda. en los últimos años es importante, por lo tanto es necesario la creación de nuevos cargos para la efectiva distribución de funciones y lograr los objetivos planteados por ésta.

Se propone el cargo de Secretaria en consideración a que la Comercializadora necesita de apoyo a los diferentes departamentos, referente a la atención de citas, llamadas, buen servicio al público en diferentes ámbitos apoyando así la gestión del Gerente quien es el que maneja estas funciones en la actualidad. Así mismo el administrado es quien lleva a cabo el proceso de reclutamiento, selección contratación de personal, y toma decisiones referentes al personal, además de otras actividades relacionadas con área de recurso humanos,; por ello es necesario la creación del cargo de Jefe de Talento Humano que le permitirá la adecuada distribución de funciones y mejor ejecución de actividades del proceso. El objetivo es dotar a la comercializadora del personal capacitado de acuerdo a los perfiles establecidos en el Manual de Funciones que propongo a continuación.

RESUMEN DE CAGOS ACTUALES Y PROPUESTOS PARA LA COMERCIALIADORA ZERIMAR de la Ciudad de Loja.

Planteo que el Reclutamiento de la Comercializadora Zerimar debería ser de ahora en adelante de la siguiente forma:

En primer lugar creo conveniente la formación de un comité, integrado por:

1. **Nivel Ejecutivo - Gerente**
2. **Nivel de Apoyo - Secretaria**
3. **Nivel Operativo – 1 Trabajador**

Éste comité será encargado de realizar el proceso de Admisión y Empleo.

Cuyas funciones dentro de éste comité serán:

1. Gerente

Dirige el proceso de Admisión y Empleo (Reclutamiento, selección, inducción, integración, capacitación de personal)

Recibe, y revisa, las carpetas de los solicitantes, selecciona el personal de acuerdo a los requerimientos de la comercializadora.

2. Secretaria

Toma nota de las decisiones que se acuerden en dicho comité.

Realiza la verificación de las referencias de los candidatos.

3. Representante del nivel operativo

Es el veedor de las acciones, y desarrollo de los procesos.

El reclutamiento en la Comercializadora empieza en el momento en que existe la necesidad de crear un cargo o buscar a una persona para que ocupe un cargo ya existente y se acople a él; éste proceso lo va a realizar el Gerente.

La Comercializadora realizará el reclutamiento de tipo **EXTERNO**, no realiza un reclutamiento de tipo interno ya que como no cuenta con suficiente personal, no tiene candidatos de dónde escoger; por lo tanto debe cumplir con los siguientes pasos:

1. Llamará al público, en un plazo de 15 días, para esto se publicará el anuncio en la prensa escrita más conocida del lugar.
2. El anuncio contendrá:
   - Nombre y Dirección de la Empresa que solicita el cargo
   - Funciones del Cargo
   - Detalle del Puesto
   - Sueldo Básico

Fecha y Hora de vencimiento del plazo de la presentación de los documentos.
Lugar de la Presentación de la documentación.

La documentación personal de los aspirantes se presentará en copias certificadas, en una carpeta folder en distinto color según los cargos propuesto, debe ser presentada en secretaría oportunamente.

MODELO DE INVITACIÓN A CONCURSO DE MERECIMIENTOS Y OPOSICIÓN.

GRAFICO Nº 33

Comercializadora ZERIMAR

Requiere contratar los servicios profesionales de:

SECRETARIA

REQUISITOS:

- Egresada de institución de prestigio
- Conocimientos de Windows (Microsoft Word – Excel
- Buena presencia
- Experiencia en cargos similares
- Estado civil: indistinto

SE OFRECE

- Remuneración de acuerdo a desempeño
- Grato ambiente de trabajo

Interesadas favor remitir Currículum Vitae, con fotografía reciente en las Calles Av. 18 de Nov e Imbabura esq., hasta el viernes 30 de octubre de 8.00 am A 1 pm.

Loja - Ecuador

SELECCIÓN:

La selección en la comercializadora, NO EXISTE; el gerente no realiza entrevista de trabajo, no hay periodo de prueba para el nuevo colaborador.

Planteo que en la SELECCIÓN DE PERSONAL en la Comercializadora Zerimar deberá constar la siguiente estructura:

RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

El proceso de selección empezará en la empresa cuando:

1. Se conforme un comité cuya función principal será de transparentar el proceso de selección.

2. El comité tendrá entre otras funciones:
   - Preparará las pruebas de oposición
   - Receptar las pruebas de conocimientos.
   - Calificar las pruebas de conocimientos.

3. El Comité será presidido por la Gerente, el mismo que iniciará con una cita del candidato en GERENCIA.

4. El Gerente Tomará como base para la correspondiente calificación del perfil del futuro empleado, los requisitos mínimos exigidos para el cargo así:(Titulo de tercer nivel, cursos realizados en los diferentes centros de capacitación, experiencia mínima para ocupar el cargo, en caso de ser empleados, y en caso de ser trabajadores tomara en cuenta el bachillerato como mínimo.

PRUEBAS DE IDONEIDAD

1. A estas pruebas las realizará, una persona especialista en psicología, previa autorización del Administrador General.

2. Quedará a opinión del profesional las pruebas que crea pertinentes aplicar así como:
   - Pruebas de conocimiento o de capacidad.
   - Pruebas psicométricas:
     - Test de Inteligencia.
     - Test de Aptitudes.
     - Test de Personalidad.
     - Test Proyectivos.
   - Pruebas de personalidad:

Formato de Pruebas – Psicológicas, Test tanto psicométricos y proyectivos para la selección de personal en la comercializadora "Zerimar".

3. A las pruebas de Idoneidad se las realizará dentro de la Comercializadora, en un espacio tranquilo, iluminado, y adecuado como para poder brindar a los seleccionados un ambiente agradable.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

1. A la entrevista de selección la realizará la Gerente.
2. Habrá una plática formal, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante, en especial para cargos auxiliar o de apoyo.
3. La entrevista será rápida con la finalidad de separar los candidatos que seguirán en el proceso de verificación.

En la entrevista el candidato dará información a la comercializadora de:

1. Sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.
2. Su comportamiento, manera cómo reacciona respecto a su modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, ambiciones y motivaciones, etc. Lo que se pretende es tener un cuadro de las características del candidato.

3. Una vez terminada la Gerente procede a evaluar al candidato, procederá a anotar en una agenda si fue rechazado o aceptado y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo.

Formato de la Entrevista General:

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cómo se describiría?
3. ¿Tiene hermanos, cómo es su relación con ellos?
4. ¿Cómo definiría su carácter y personalidad?
5. ¿Ha trabajado anteriormente?
6. ¿Por qué motivo salió de su antiguo trabajo?
7. ¿Ha tenido problemas en sus antiguos compañeros de trabajo, de qué tipo?
8. ¿Se ha planteado objetivos en la vida, los ha cumplido?
9. ¿Por qué vino a ésta empresa?
10. ¿Qué aspira usted conseguir en la vida?
11. ¿Es usted casado, soltero, divorciado, separado?
12. ¿Considera que una persona no tiene la necesidad de formar un hogar?
13. ¿Es usted responsable, como se define?
14. ¿Cómo es su situación económica actual?
15. ¿Siempre fue así, ha mejorado, o ha empeorado?
16. ¿Cree que el dinero es lo más importante en la vida?
17. Se molesta con facilidad, o depende de alguna acción grave en especial para molestarse?
18. ¿Profesionalmente que aspira, cree estar apto para desempeñarse en este puesto?
19. ¿Qué es lo que más lo motiva a trabajar?

    Fuente: http://extension.univalle.edu.co/practicas/55_preguntas.htm

    Elaborado por: El Autor

VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

La verificación se llevará a cabo de la siguiente manera:

1. Una vez terminada la entrevista, la Gerente designa a la Secretaria la responsabilidad de verificar las referencias y datos que el candidato entregó a la comercializadora.
2. Luego de verificar los datos del candidato, se le comunicará y se lo llamará personalmente a la gerencia, en donde se le hará saber que ha sido seleccionado.
3. La forma de verificación de la información será de carácter telefónico.
4. En caso de encontrarse con información falsificada, alterada, inconsistente, incluyendo certificados, documentos, entre otros; se procederá a terminar la relación laboral inmediatamente.

EXAMEN MÉDICO

Al examen médico lo realizará:

1. Un profesional correspondiente en ésta rama es decir un Médico General.
2. Los empleados, trabajadores, pueden realizárselos en cualquier lugar.
3. Deberán traer los originales de los resultados, para que reposen en la empresa.
4. No se aceptarán exámenes que se hayan realizado en un tiempo superior a tres meses.

ENTREVISTA CON EL GERENTE

1. El Gerente decidirá respecto a la contratación de los nuevos empleados.
2. El Gerente es la persona más idónea que evaluará aspectos como:

Habilidades y conocimientos, destrezas que tengan los posibles candidatos para trabajar en la tienda de autoservicio.

3. El Gerente tomará la decisión de contratar el personal idóneo y seleccionado basado en el proceso de selección dl personal, eliminará a quienes no reúnen los requisitos.

MODELO DE ENTREVISTA:

1. ¿Cuénteme acerca de usted mismo?
2. ¿Por qué dejó su último trabajo?
3. ¿Qué experiencia tiene usted en este campo?
4. ¿Se considera usted exitoso?
5. ¿Qué es lo que sus compañeros de trabajo dicen acerca de usted?
6. ¿Qué sabe usted de esta empresa?
7. ¿Qué ha hecho usted para mejorar su conocimiento en el último año?
8. ¿Está aplicando para otros puestos de trabajo?
9. ¿Por qué quiere trabajar para esta empresa?
10. ¿Qué tanto sabe del arte de ventas?
11. ¿Cuál es su espiración salarial?
12. ¿Cuál cree Ud. que es su mejor cualidad?
13. ¿Cuál cree Ud. que es su peor debilidad?

DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

1. Para evitar la fuga o salida del personal a otras empresas, se le hará ver al seleccionado su futura labor, con todos los aspectos positivos y negativos que ese trabajo conlleva.
2. Al empleado se le mostrará su área de trabajo, los materiales y herramientas con los cuales va a contar para llevar a buen término su tarea asignada.

DECISIÓN DE CONTRATAR

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

1. La decisión de contratar le corresponde al Gerente.
2. Se comunicará con los solicitantes que no fueron seleccionados; ya que el grupo de las personas rechazadas incluye una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.
3. A los candidatos seleccionados se los llamará personalmente y se les hablará de su rendimiento durante el proceso; se los citará en la oficina del Gerente y se procederá a realizar los respectivos acuerdos, contratos, y a finiquitar los detalles para que de la manera más pertinente el nuevo integrante se incorpore a la empresa.

INDUCCION:

La Comercializadora "Zerimar" daba información muy general del puesto de trabajo, se le informaba al nuevo integrante sobre sus funciones y responsabilidades en el trabajo. Se le otorgaba información sobre las asistencias, horarios.

Planteo que la INDUCCIÓN DE PERSONAL en la comercializadora "Zerimar" debería constar de:

1. Informar al nuevo personal, acerca de la misión, visión, objetivos, políticas, normas, con la finalidad de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto y a la organización en general.
2. Se lo llevará al nuevo recurso humano a recorrer y conocer las instalaciones y áreas más importantes de la empresa, con la finalidad de que exista una mejor inducción, y por ende entre en confianza y se desarrolle de una mejor manera, se le proveerá de: un Manual de Bienvenida.

CONTENIDO DEL MANUAL DE BIENVENIDA:

1. Carta de la Gerente de la empresa
2. Datos Históricos de la Organización.
3. Objetivos, Políticas, Misión, Visión, Valores.

4. . Servicios que presta.
5. Estructura orgánica, funcional y de posición de la organización.
6. Reglamento interno de trabajo.
7. Macro Localización de la Hostería.
8. Micro Localización de la Hostería.
9. Información general que pueda representar interés para el trabajador.

MANUAL DE BIENVENIDA

La Comercializadora Zerimar de la Ciudad de Loja, te da la Bienvenida a nuestra empresa.

Tú ya formas parte activa en esta Comercializadora e integras uno de los equipos de profesionales de nuestra organización.

Todos desde nuestros niveles de responsabilidad, colaboramos en diferentes áreas de la empresa y el éxito de cada una constituye el recurso más importante.

Para tu beneficio la Comercializadora procurará facilitarte un desarrollo tanto profesional como humano, y este manual te servirá para conocer mejor nuestras formas de actuar y parte de nuestra cultura empresarial.
Es muy importante que lo leas detenidamente cualquier duda que se presente será esclarecida.

Una de las características fundamentales en nuestra empresa es la comunicación franca, abierta y honesta.

Esperamos que, con tu incorporación a la empresa incremente la calidad de su servicio y con ello, la satisfacción del cliente que es, en definitiva, uno de nuestros mayores objetivos.

CONTENIDO DEL MANUAL DE BIENVENIDA:

Diagnostico Situacional

En 1987 nace la idea de independizarse y darse una oportunidad en el mercado local, empezando con la venta de vidrio en la Ciudad de Loja, la idea brota de la familia y se ponen todos los esfuerzos para salir adelante con este nuevo proyecto; es así que empieza a forjarse la empresa familiar que luego ya no solo se dedicaría a la venta de vidrio, sino también a la distribución a nivel provincial y local, a más de realizar trabajos en aluminio, techos, fachadas, enmarcación de cuadros, y un sin número de actividades derivadas del oficio.

Siempre se ha situado en la Avenida 18 de Noviembre entre Imbabura y Quito en la Ciudad de Loja. Está estratégicamente ubicada en las calles céntricas de la ciudad, por lo que es accesible a la ciudadanía en general.

Objetivos, Políticas, Misión, Visión.

Objetivos:

- Brindar la mejor calidad de toda clase de vidrio a la Ciudadanía Lojana.
- Ofrecer los mejores precios del mercado.
- Ser la primera opción al momento de adquirir vidrio y aluminio en general.

Políticas:

- Todos los empleados sin ninguna excepción utilizaran los elementos de protección otorgados por la empresa.
- El personal no puede recibir visitas, durante las horas o jornada de trabajo.
- El personal no puede hacer uso de su teléfono celular dentro de las instalaciones.
- La Empresa no se responsabiliza por objetos u cosas olvidadas dentro o por los alrededores de la misma.
- La empresa no permite el ingreso a laborar a menores de edad.

- Los trabajadores que pierdan u olviden sus herramientas de trabajo, deberán reponerlas caso contrario, se les descontará cómodamente de su paga semanal hasta que se recupere el valor total de dicha herramienta perdida o u olvidada en obras externas.
- La empresa acepta el ingreso de parientes con algún grado de consanguinidad.

Misión:

Razón de ser de la empresa

Ofrecer y distribuir productos variados y de calidad en diferentes líneas como: productos de primera necesidad, bazar, ferretería, juguetería, artículos para el hogar, etc. A precios justos y asequibles a la colectividad los mismos que deben satisfacer los requerimientos de la sociedad lojana y del país.

Visión:

Hacia donde se dirige la empresa

Ofrecer una excelente atención a nuestros clientes mediante la apertura de sucursales, generando un proceso de cambio continuo para el bienestar de nuestros clientes y por ende la generación de nuevas fuentes de trabajo.

Servicios que presta.

- La comercializadora, presta servicios de venta, y distribución de productos varios y primera necesidad a nivel local y provincial.

ORGANIGRAMAS:

Es un cuadro de organización que muestra ordinariamente los agrupamientos y otras unidades, líneas de autoridad entre estas áreas, su objetivo personal es dar a conocer la distribución funcional para el trabajo[39]

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:

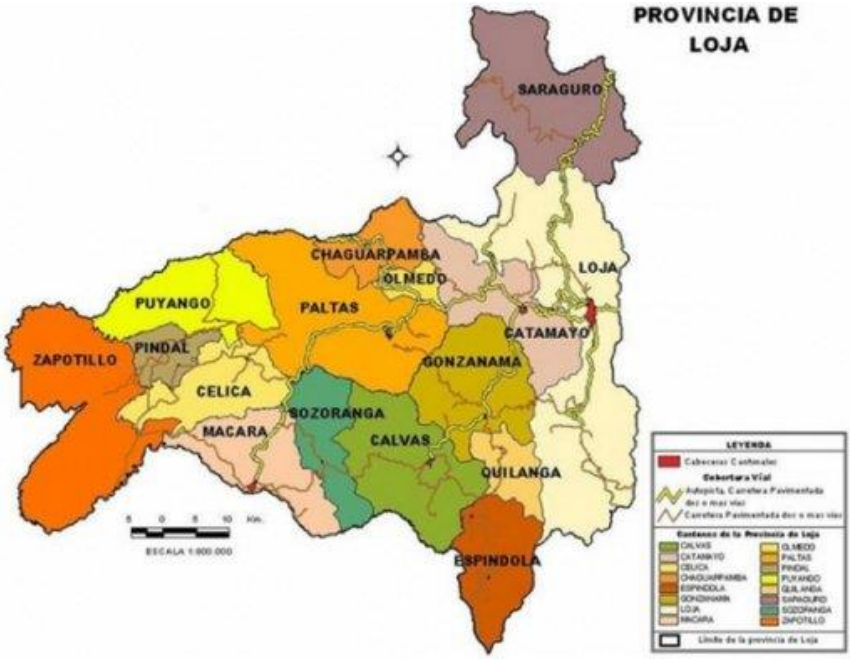
Es la representación gráfica de la estructura administrativa de la comercializadora, sirve para reflejar la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad.

Nivel Legislativo	*****
Nivel Ejecutivo	****
Nivel Asesor	***
Nivel Auxiliar	**
Nivel Operativo	*

[39] Vásquez,. Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA

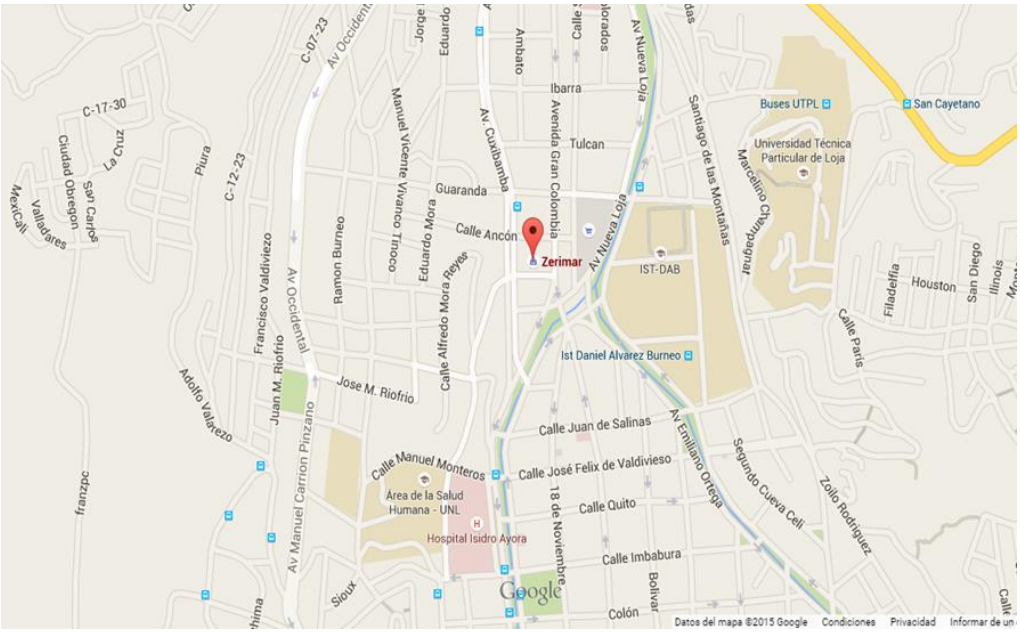
MACRO LOCALIZACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR

GRÁFICO Nº 32



MACRO LOCALIZACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR

GRÁFICO Nº 33



MANUAL DE FUNCIONES

COMERCIALIZADORA "ZERIMAR"

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO A LA COMERCIALIZADORA "ZERIMAR"

"ZERIMAR"
Código: 001 E.V.C.
Departamento: Ejecutivo
Descripción del Puesto: Gerente
Unidad de Dependencia: Nadie
Subalterno: Todos los miembros de la empresa a partir de los otros niveles.
Naturaleza del Trabajo: La Gerencia tiene como propósito organizar, dirigir, coordinar el funcionamiento y desarrollo de la empresa, de acuerdo a las políticas empresariales, el directorio y su presidencia, ejerciendo su representación legal.
Funciones Típicas: Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión). Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados. Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
Características de la Clase: Supervisar, coordinar, controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general. Actuar con independencia profesional, utilizando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.
Requisitos Mínimos: **Educación:** Título de formación universitaria o profesional de tercer nivel o cuarto nivel en áreas: de Ingeniería Comercial, o áreas afines.

Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

	”ZERIMAR”
Código:	002 E.V.C.
Departamento:	Ejecutivo
Descripción del Puesto:	Asesor Legal
Unidad de Dependencia:	Gerente General.
Subalternos:	Ninguno
Naturaleza del Trabajo:	Garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer resoluciones sobre casos particulares y documentos legales, así como tramitar la legalización de documentos de la institución y colaborar en la redacción de toda clase de documentos contractuales.
Funciones Típicas:	Proponer a las autoridades institucionales los cursos de acción más Convenientes dentro del marco legal. Asesorar y emitir los dictámenes y resoluciones donde se requiera asesoría legal. Ejercer la representación legal de la empresa **COMERCIALIZADORA”ZERIMAR”**. Cuando se le autorice para tal efecto. Participar en la preparación de documentos de carácter legal, relacionados con las bases de licitación, concursos, convenios, contratos y otros que realice la empresa, con el objeto de que se prevea la posible ocurrencia de reparos o de cualquier acción legal contra la empresa. Emitir opiniones y asesorar al personal de la empresa respecto a consultas sobre temas legales vinculados al quehacer institucional. Mantener un registro actualizado sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y cualquier otra resolución que se relacione con las actividades de la empresa. Proponer o recomendar modificaciones legales que mejoren el desempeño de la institución y de los contratos, de tal manera que se busque siempre la eficiencia y la eficacia.
Características de la Clase:	Persona responsable por el aspecto legar de la empresa, persona con conocimientos en legislación mercantil, y políticas privadas.
Requisitos Mínimos:	**Educación:** Título de formación universitaria o profesional de cuarto nivel en Jurisprudencia. **Experiencia:** Cinco años mínimos en labores semejantes.

Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

"ZERIMAR"	
Código:	003 E.V.C.
Departamento:	Administrativo
Descripción del Puesto:	Asistente de Gerencia
Unidad de Dependencia:	Gerente
Subalterno:	No tiene
Naturaleza del Trabajo:	Bajo la dirección administrativa del Gerente General, organiza y supervisa todas las operaciones del día a día, ayuda a la implementación de políticas y programas de la Junta y apoya el desarrollo del presupuesto anual y supervisa la conformidad continua y el cumplimiento; ayuda de personal administración, y asume las funciones y responsabilidades de la Gerencia General en su / sus ausencia.
Funciones Típicas:	Asistir al Gerente General, con todos los aspectos de las políticas de procedimientos, programas y operaciones, asume las funciones y responsabilidades de los Gerente General en su / su ausencia. Proporcionar supervisión de las operaciones del día en las labores cotidianas de la empresa. Supervisar la preparación y aplicación de la capital a largo plazo Apoyar el desarrollo del presupuesto anual y supervisa la conformidad continua y su cumplimiento. Ayudar con la administración del personal de los asuntos relacionados, incluyendo los empleados selección, evaluación de desempeño, capacitación del personal, procedimientos de empleo, el empleador relaciones con los empleados y los estudios de clasificación / remuneración. Revisar las solicitudes de gastos y pago de las facturas. Revisar la legislación y presta asesoramiento y consulta a la Junta y el general Representar a la empresa, asiste y participar en reuniones con autoridades estatales, nacionales, locales, sirve en los comités técnicos con representantes de otros organismos; y asiste a reuniones. Responder a las situaciones de emergencia, las consultas del público sobre la empresa y quejas de los clientes, si las hubiera.
Características de la Clase:	Persona responsable, capaz de liderar, con iniciativa una excelente comunicación, relaciones humanas excelentes, planificadora, organizada, que se enfoque en conseguir resultados que le guste motivar a las persona y el trabajo en equipo, asuma riesgo tenga autoconfianza en sí mismo y tenga autocontrol para responder por todas sus decisiones, sea empático, agradable trato.
Educación:	Título de formación universitaria o profesional en Ingeniería Comercial, Lic. Administración de Empresas.
Adicionales:	Manejo de todo el paquete de Microsoft, de Computo indispensable.

Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

	"ZERIMAR"
Código:	004 E.V.C.
Departamento:	Administrativo
Descripción del Puesto:	Asistente de Gerencia
Unidad de Dependencia:	Secretaria
Subalterno:	Gerente
Naturaleza del Trabajo:	Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la empresa, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la empresa.
Funciones Típicas:	Operar central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones. Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida. Anotar en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado. Mantener el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado. Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos a la empresa. Anotar los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la empresa. Realizar Oficios u otros documentos que la empresa tenga que presentar. Entregar la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
Características de la Clase:	Persona responsable por la atención de las personas que se relacionan con la empresa, persona planificadora, ordenada, facilidad en la exposición de ideas en forma verbal y escrita; excelentes relaciones interpersonales, eficiente administración del tiempo.
Educación:	Título de formación universitaria o profesional en secretariado bilingüe, licenciatura, o sus afines.
Adicionales:	Experiencia: Dos años mínimos en labores afines. Adicionales: Manejo de Centrales Telefónicas, Excelente Taquigrafía

Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

	"ZERIMAR"
Código:	004.1
Departamento:	Administrativo
Descripción del Puesto:	Chofer
Unidad de Dependencia:	Gerente
Subalterno:	Ninguno
Naturaleza del Trabajo:	Movilización, asistencia de transporte vehicular en especial al Gerente o a cualquier otro miembro de la empresa, cuando lo solicite.
Funciones Típicas:	Movilización del Gerente. Dar mantenimiento a su vehículo. Asistir a la familia del Gerente General cuando lo necesite. Dar asistencia al Gerente los fines de semana. Transportar a los técnicos a las fincas cuando el gerente no se encuentre en la oficina. Brindar apoyo en mensajería. Dar mantenimiento a los carros de la empresa. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe.
Características de la Clase:	Persona responsable, servicial, paciente, gestionador, para que movilice personal de la empresa
Educación:	Educación: Instrucción secundaria.

Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

"ZERIMAR"	
Código:	005 E.V.C.
Departamento:	Financiero
Descripción del Puesto:	Contadora
Unidad de Dependencia:	Gerente
Subalterno:	Ninguno
Naturaleza del Trabajo:	Mantener actualizado los registros contables, según la base de datos diseñada y el sistema contable vigente. Aplicar adecuadamente, normas, procedimientos y principios de contabilidad generalmente aceptados. Asesorar a los niveles de la Gerencia en todos los aspectos relacionados a materia contable y tributaria.
Funciones Típicas:	Asegurar el control previo y la oportuna contabilización de los derechos y obligaciones, que se generen por las operaciones económicas financieras en el ámbito de responsabilidad de la Empresa, conforme a las directivas y disposiciones vigentes sobre la materia. Disponer y supervisar el control cruzado de cuentas y registros, de arqueos sorpresivos de caja, cheques girados, fondos fijos, recibos o facturas por cobrar y otros valores sujetos a fiscalización. Realizar coordinaciones funcionales, con los Jefes de Unidad de Negocio y los Supervisores. Financieros, para el mejor cumplimiento de la normatividad sobre registro contable, adoptando los correctivos que se estimen pertinente. Evaluar el cumplimiento de la programación y procesamiento de información para la elaboración de los consolidados contables de la Sede y Unidades de Negocio. Supervisar funcionalmente la contabilización y registros principales de Diario Mayor, así como la elaboración de los balances mensuales. Organizar, preparar y mantener al día los indicadores de gestión, así como el análisis del comportamiento económico financiero de la Empresa, orientado a correlacionar las conclusiones históricas de resultados financieros y económicos de la evolución de su capital, activo fijo y patrimonio Empresarial. Asegurar el análisis, aplicación, registro y control de los costos del servicio y de los costos por órdenes de trabajo y preparar los informes de gestión correspondientes. Asegurar el control contable del movimiento de los bienes de activo fijo y de existencias en almacenes. Supervisar la oportuna y adecuada implementación de las recomendaciones formuladas por las auditorías. Procurar la buena imagen de la Empresa, y por el cuidado, buen uso y conservación de los archivos y documentación contable del área. Realizar toda función o encargo adicional relacionado con su labor, que le asigne el Gerente de Administración y Finanzas.
Características de la Clase:	Persona responsable, con sólidos conocimientos contables y tributarios con capacidad de organización y toma de decisiones, analítica, proactiva, honesta, leal generadora de ideas que aporten en beneficio y mejor control del recurso financiero en el área contable
Requisitos Mínimos:	Educación: Título de formación universitaria o profesional de tercer nivel en áreas: económicas, contables, financieras o sus equivalentes. Experiencia: Mínimo 5 años en puestos afines, en empresas de prestigio.
Adicionales:	Cursos de Capacitación, seminarios, talleres tributarios, taller de la (contraloría general del estado indispensable).

Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

"ZERIMAR"	
Código:	006 E.V.C.
Departamento:	Administrativo
Descripción del Puesto:	Jefe de Personal
Unidad de Dependencia:	Gerente
Subalterno:	Todo el personal obrero de la empresa.
Naturaleza del Trabajo:	Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar y Evaluar Planes, Programas y Políticas que tiendan a lograr un alto grado de armonía en las relaciones de trabajo de la empresa. Asesorar a los niveles de la Gerencia en todos los aspectos relacionados con la administración de Personal y de Relaciones Laborales en la empresa.
Funciones Típicas:	Determina y Establece los objetivos generales y específicos a alcanzar anualmente en la unidad, en concordancia con los objetivos generales de la empresa. Formula, Evalúa e Implementa el presupuesto de Personal de la Empresa. Recomienda, Desarrolla, Interpreta y Coordina la aplicación correcta y uniforme de prácticas y políticas referidas a los Recursos Humanos en la Empresa a corto, mediano y largo plazo, en función de los objetivos y necesidades de la empresa. Dirigir el establecimiento de Sistemas, Políticas y Procedimientos para la administración de personal y Relaciones Laborales en la Empresa. Organizar y Dirige la Estrategia de la Administración de Personal y Relaciones Laborales en la Empresa. Evaluar la aplicación de los programas y políticas en Administración de Recursos Humanos en la Empresa y propone a la Gerencia General y a la Gerencia de Administración las acciones a seguir en la administración de la misma. Conducir el proceso de la Negociación Colectiva con los sindicatos y asociaciones representativas existentes en la Empresa. Representar por Delegación a la empresa ante autoridades y el Ministerio de trabajo. Otras Funciones que se le asigne.
Características de la Clase:	Persona que posea una capacidad organizativa, liderazgo, creatividad para desarrollo de proyectos y dinámicas, manejo de grupos y autoridad; altamente confiable, que trabaje en equipo y sepa tomar decisiones, que sea intuitivo, sociable, flexibles y objetivo.
Requisitos Mínimos:	Educación: Estudios Universitarios en Administración, Relaciones Industriales o Recursos Humanos con grado de Licenciatura o Ingeniería. Experiencia: Un mínimo de dos años en puestos y empresas similares.

Elaboración: Ana Paulina Monroy Vivar

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAO Y DE ADMISIÓN DE EMPLEO

PLANTEO QUE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL en la COMERCAILIZADORA "ZERIMAR "debería contemplar:

1. Se ubicará al nuevo recurso humano en el puesto para el que fue seleccionado.
2. Se le hará conocer todo lo referente al puesto para una mejor integración.
3. Se supervisará aquellos movimientos que le permitan al personal una mejor posición dentro del trabajo para su progreso en la empresa.
4. Se dotará de insumos y herramientas a todo el nuevo recurso humano, para que pueda ejecutar su trabajo de la mejor manera posible.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Y DE ADMISION Y EMPLEO.

Reglamento interno de trabajo: Es un instrumento de origen jurídico que constituye una gran ayuda para todos quienes intervienen en la comercializadora, ya que aquí se estipula lo que se puede y no se puede hacer; tiende a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la misma.

CONTENIDO DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO:

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPITULO I Disposiciones Generales.
CAPITULO II Contratos de Trabajo.
CAPITULO III De la Admisión.
CAPITULO IV Del Reclutamiento.
CAPITULO V De la Selección de Personal.
CAPITULO VI De la Contratación de Personal.
CAPITULO VII Inducción de Personal.
CAPITULO VIII Capacitación de Personal.
CAPITULO IX Integración de Personal.

PROPUESTA DEL REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA.

El Gerente General de la Comercializadora Zerimar de la Ciudad de Loja considerando:

1. Que la organización moderna valora al recurso humano por sus capacidades, aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa. Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad l o complejidad diferente, por consiguiente es necesario contar con un manual que potencie las virtudes intelectuales y las habilidades que puede ofrecer el candidato para desarrollar el talento humano logrando un mayor grado de eficacia en la organización. Por lo tanto se constituye una de las primeras acciones buscar y escoger los mejores candidatos, y posteriormente recomendarlos para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo. Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existe, calificando sus aptitudes y actitudes, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa. Específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo.

2. QUE es indiscutible he importante para la Comercializadora, el que en cada puesto se cuento con las personas idóneas.

3. QUE el no conseguir este objetivo supone para la comercializadora aumento de costos en tiempo y capital económico.

4. QUE lo esencial para la comercializadora es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

5. QUE un Manual de Funciones y Reglamento de Admisión y Empleo para la Comercializadora Zerimar de la ciudad de Loja, permitirá a la empresa contar con un instrumento administrativo y técnico, que le facilita obtener el personal idóneo para la realización del trabajo en cada una de las unidades administrativas y operativas con las que cuenta la organización.

6. En uso de sus atribuciones conferidas.

ACUERDA

Expedir el presente Reglamento para normar el proceso de Admisión y Empleo de personal para la empresa, en el que constan los siguientes articulados.

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- ÁMBITO.

Este reglamento regula las relaciones internas entre la COMERCIALIZADORA "ZERIMAR" y su personal colaborador.

Artículo 2.- OBLIGATORIEDAD.

La COMERCIALIZADORA "ZERIMAR" así como los empleados y trabajadores, se obligan al fiel cumplimiento de las disposiciones de este reglamento.

Artículo 3.- RECIPROCIDAD.

La comercializadora, sus empleados y trabajadores cumplirán estrictamente las obligaciones que de manera recíproca se impongan en los contratos y reglamentos que regulen su relación mutua.

Artículo 4.- AUTORIDAD.

Las comunicaciones a los empleados y trabajadores se tendrán como oficiales de la COMERCIALIZADORA "ZERIMAR", solamente cuando provinieren y llevaren la firma de la Gerente.

CAPITULO II

CONTRATOS DE TRABAJO

Artículo 5. – TIPOS DE CONTRATOS.

COMERCIALIZADORA "ZERIMAR", podrá celebrar contratos de trabajo a plazo fijo, por tiempo indefinido, ocasionales, eventuales, y cualquier otro que determine la ley, en medida que considere necesario y estipulando las condiciones particulares en cada caso.

La contratación le corresponde al Gerente.

a) **Contratos Ocasionales.-** Aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades urgentes o extraordinarias, no vinculadas con las actividades habituales del empleador y cuya duración no excede los treinta días en un año.

b) **Contratos Eventuales.-** Aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo del personal que se encuentra ausente por; vacaciones, licencia, maternidad, enfermedad y situaciones similares, en cuyo caso en el contrato se deberá puntualizar el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de la duración de la misma.

c) **Contrato por Obra Cierta.-** Cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin consideración del tiempo que se invierte en la misma. La comercializadora firmará contratos de obra cierta, u ocasionales en caso de labores específicas.

d) **Contratos a Tiempo Parcial.-** Si en el contrato de trabajo, se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales.

e) Establece un año como tiempo mínimo de duración de todo contrato por tiempo fijo.

f) **Contrato a Prueba.-** En todo contrato de aquellos a los que refiere al numeral anterior, cuando se celebra por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba de duración máxima de noventa días. Vencido éste

plazo, automáticamente se entenderá que continua en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

Artículo 6. – CONDICIONES DE LOS CONTRATOS.

Todo contrato que realiza la Comercializadora será por escrito de acuerdo a las condiciones establecidas en el Código de trabajo y se procederá a sus inscripciones ante el señor inspector del trabajo.

Los contratos individuales que la vidriería celebre por primera vez, tendrán necesariamente un periodo de prueba de noventa días. En este período o al término del mismo, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin indemnización alguna mediante una simple notificación.

Artículo 7. – VACANTES.

La comercializadora se reserva el derecho exclusivo de contratar nuevos empleados a su servicio. Declara a demás que es su política aceptar solicitudes de trabajo por parte de familiares y parientes cercanos. Así mismo recibir recomendaciones de sus trabajadores o empleados, para el futuro ingreso del personal.

Cuando haya vacantes con nuevas necesidades de personal, la comercializadora buscará la persona más idónea para llenar la vacante. La selección de candidatos será efectuada por un comité designado para el efecto.

CAPITULO III
DE LA ADMISIÓN.

Artículo 8.-

Para la suscripción del contrato individual de trabajo, el empleado o trabajador

que ha sido aceptado deberá presentar:

- Cédula de Ciudadanía
- Certificado de Votación, último.
- Cédula Militar
- Carnet de Afiliación al IESS.
- Fotografía tamaño carnet
- Record Policial Actualizado
- Certificado Actualizado del último trabajo
- Carnet de Salud otorgado por la Dirección de Salud.

Si tiene Cargas Familiares:

- Partida de Matrimonio Civil
- Partida de Nacimiento de los Hijos

La falsedad al proporcionar los datos solicitados, es causa suficiente de terminación de la relación laboral.

El proceso de reclutamiento estará a cargo de un comité conformado por: la gerente, la secretaria, y un trabajador para transparentar el proceso de Admisión y Empleo.

Solamente se aplicará el reclutamiento de tipo externo, ya que la comercializadora no es muy grande como para contar con gran personal que pueda postular; se iniciará con un llamado al público en un plazo de 15 días, por la prensa escrita más conocida del medio, le corresponde a secretaría la recepción de documentación de los aspirantes. Se entregará oportunamente un formulario de solicitud de empleo, el mismo que debe ser llenado y archivado en cada carpeta respectivamente.

Para garantizar la transparencia del proceso de selección se crea un comité, el mismo que preparará las pruebas escritas, receptará a las mismas y las calificará.

CAPITULO IV
DEL RECLUTAMIENTO

Artículo 9

Es el proceso destinado a la búsqueda y atracción de candidatos potencialmente calificados para ocupar un cargo en la Comercializadora, contando con un sistema de información mediante el cual se promocione la oferta de una vacante en el mercado laboral, encargando al departamento de Recursos Humanos realizarlo en función de las políticas empresariales determinadas por la Gerencia.
El reclutamiento de trabajadores es potestad de la Administración, debiendo la aspirante proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás obligatoria y fielmente todos los datos y documentos que les sean requeridos, a fin de hacerlos contar en el registro que para el efecto mantiene la Comercializadora.

- El proceso de reclutamiento se realizara en la empresa cuando se determine la existencia de una vacante y se establezcan los requisitos que el cargo exige.
- La Gerencia de la comercializadora autorizará mediante oficio al departamento de Recursos Humanos iniciar el proceso, mediante la convocatoria primero de carácter interno y posterior a esta, la convocatoria de carácter externo. Siempre y cuando se cumplan los perfiles exigidos para el cargo.
- Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por trabajadores de la empresa, la administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicas, de la misma manera tomará en cuentas sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc.
- En el departamento de Talento Humano se realizará la clasificación de las hojas de vida de los aspirantes, en función de los perfiles de formación

académica, profesional y experiencia, los mismo que serán revisados y aprobados por la Gerencia de la comercializadora.

- La pre selección estará a cargo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos, de entre los candidatos que fueren reclutados. Para lo cual los candidatos llenaran el respectivo formulario.
- Se examinan los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada acerca del perfil del puesto de trabajo en la fase de análisis de necesidades. A las personas preseleccionadas se les comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de la entrevista o pruebas psicotécnicas o de otro tipo, según sea el caso.
- Cuando un trabajador ingrese a laborar por primer vez en la Empresa, la determinación o asignación del lugar, selección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la Administración.

Articulo 10.- De Los Requisitos

Los candidatos que hubiere n sido preseleccionados procederán a llenar los respectivos formularios con la siguiente información.

CAPITULO V
DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Articulo 11

Para poder responder de forma adecuada a las exigencias de la comercializadora con respecto al puesto de trabajo que ésta desea cubrir, es necesario conocer cuáles son las etapas que conforman todo el proceso de selección, desde que surge la necesidad de contratar a alguien hasta que esa persona se integra de modo efectivo en la empresa.

POLÍTICAS DE SELECCIÓN.

- Se deberá de seleccionar al personal que se apegue al perfil del puesto requerido**.**
- Todo colaborador debe pasar el proceso de selección que la empresa norme.

- Todos los empleados deben llenar los requisitos mínimos establecidos en el perfil del puesto para ser contratados n la Comercializadora.

Los candidatos que hubieren sido pre-seleccionados deberán presentar sus carpetas en el departamento de Talento Humano, las mismas que serán llamadas a las siguientes etapas:

- Pruebas Profesionales: Aplicadas para evaluar los conocimientos propios de una profesión, se aplicará pruebas y exámenes profesionales, cuestionarios técnicos y/o ejercicios de simulación aplicadas y calificadas por el departamento de Talento Humano.
- Pruebas Psicotécnicas: Servirán para evaluar el potencial del candidato, inteligencia general, razonamiento abstracto, numéricos, capacidad verbal, de personalidad, etc.
- Prueba técnica: Será aplicada y valorada por el jefe del departamento del cargo que se va a elegir.
- La verificación de la documentación presentada por los candidatos preseleccionados está a cargo del departamento de RR HH, la misma que emitirá un informe acerca de la veracidad y autenticidad de los documentos.
- Con toda la información obtenida y el cumplimiento de los requerimientos señalados, a lo largo del proceso, se obtendrá una valoración objetiva de los aspirantes, sin olvidar los aspectos más subjetivos, luego de lo cual se procederá a la toma de decisiones y difusión de resultados.

CAPITULO VI
DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Articulo 12

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

a. Cuando ya existe la aceptación de las partes es necesario integrar su expediente de trabajo, por lo tanto deberá entregarse los siguientes documentos al departamento de Talento Humano:

DOCUMENTOS PERSONALES

- Carpeta con su solicitud de empleo
- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación
- Record policial
- Copia de la libreta militar
- Tres fotografías tamaño carnet
- Certificado de los dos últimos años
- Certificado de honorabilidad
- Certificado de Estudio
- Certificado médico

b. La responsabilidad de legalizar la contratación estará a cargo del departamento de RRHH, bajo los términos y consideraciones de las leyes ecuatorianas y el código de trabajo.

c. El departamento de Talento Humano será el encargado de coordinar con las instancias internas de la empresa, para la dotación y entrega de equipos de seguridad, carnet de identificación y demás aspectos necesarios para un óptimo desempeño de las funciones por parte de los empleados contratados.

CAPITULO VII
INDUCCIÓN DE PERSONAL

Articulo 13

Herramienta motivacional que tiene por objeto introducir en la empresa a los recién llegados, asegurando una dinámica de integración completa haciéndoles conocer las políticas, visión, misión y procedimientos importantes y necesarios para un desempeño eficaz del empleado. Se aplicará para la contratación de

personal externo así como para los movimientos internos del personal. Este proceso se cumplirá en dos fases:

- **FASE 1. INDUCCIÓN GENERAL**

Esta etapa consiste en proporcionarle al personal de nuevo ingreso la información idónea con respecto a las características de la Organización donde va a prestar sus servicios, tales como: historia, estructura, objetos, misión, visión, siendo de responsabilidad del departamento de RR. HH.

- **FASE 2. INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

Esta etapa consiste en proporcionarle al personal de nuevo ingreso informaciones relacionadas con las características y actividades de un determinado puesto de trabajo, tales como: funciones, deberes y derechos, posibilidad de desarrollo individual, reportes a entregar y/o recibir, materiales y equipos a utilizar. El cumplimiento de esta fase de la inducción es de responsabilidad de los jefes departamentales.

a. Se dará una charla en la cual se definan la cultura organizacional, de las condiciones de trabajo, disciplina, riesgos, reglamento interno, salud y seguridad laboral, etc.
b. Los colaboradores deberán recibir de los departamentos de Operaciones, Comercialización y Financiero instrucciones de carácter general.
c. Inducción al puesto de trabajo: para lo cual se recomienda:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- Es responsabilidad del jefe explicar en u consiste el trabajo, para ello se auxilia con la descripción del puesto, entregándole una copia para que lea con detalle.
- Debe mostrarle en general los departamentos de la organización.(ubicación, actividad).

d. Los procesos de inducción serán evaluados y aprobados por la Gerencia de la empresa.

CAPITULO VIII
CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Artículo 14

La capacitación, es un proceso educacional aplicado de manera organizada y sistemática, que se orienta a desarrollar y actualizar conocimientos, aptitudes y actitudes en los miembros de una organización, mediante el cual el personal adquiere y desarrolla habilidades especificas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral, permitiendo con ello el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

a. La visión de la capacitación se plantea desde la perspectiva de las competencias necesarias para el ejercicio de un puesto**.**

b. La capacitación es un proceso continuo que debe responder a un verdadero diagnóstico fundamentándose en necesidades reales y sectoriales específicas.

c. Los empleados y trabajadores que hayan cumplido un año y tengan contrato indefinido con la empresa, podrán participar de los proceso de capacitación previa aprobación de la Gerencia.

CAPITULO IX
INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Artículo 15

La actitud positiva, de colaboración y aprendizaje es lo más importante a la hora de dirigirse a un puesto de trabajo. Estar atento a las posibilidades de mejorar y conocer a los compañeros es un bue un comienzo. En cualquier caso, cada puesto de trabajo y empresa tiene su modo de funcionar, por eso es importante cumplir con el proceso de inducción , esto le ayudará a sentirse bien y trabajar a gusto en su nuevo puesto, lo que contribuirá al cumplimiento de los objetivos y metas, Así se deberá cumplir con las siguientes normas y procedimientos.

a. Asignación de Funciones. Esta asignación será realizada por el departamento de Talento Humano.

b. La Asignación de salarios para empleados y trabajadores se realizará de manera justa y equitativamente con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado empresarial.
c. Calificación de Méritos. Se deberá evaluar y reconocer mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador, resaltando el bueno desempeños frente a las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
d. Incentivos y premios. Proveer incentivos monetarios y no monetarios (cualitativos y cuantitativos).
e. Se involucrará a todo el personal de la empresa en todas las actividades, desde su planificación, ejecución y evaluación, valorando sus opiniones y criterios, logrando asumir una identidad y compromisos compartidos hacia en logro de objetivos tanto de la empresa como del personal.

DSIPOSICIÓN FINAL.-. El presente reglamento entra en vigencia a partir de su aprobación por parte de la Gerencia de la Comercializadora Zerimar de la ciudad de Loja y su respectiva socialización con todos los directivos, empleados y trabajadores.

DEROGATORIAS.- Se derogan todos los reglamentos, instructivos y disposiciones emitidas con anterioridad a la aprobación del presente reglamento,

h. CONCLUSIONES

1. La Comercializadora “ZERIMAR” no aplica un procedimiento técnicamente diseñado para el proceso de admisión y empleo, aplica un reclutamiento de tipo externo muy superficialmente.

2. La Comercializadora no realiza un proceso de selección; ya que considera que para ocupar los cargos en la misma no se necesita estar preparado profesionalmente a no ser que se desenvuelva en un cargo de nivel auxiliar o de apoyo.

3. La Comercializadora lleva a cabo un proceso de inducción incompleto, ya que le faltan procedimientos administrativos que el empleado o trabajador debe de conocer e informarse a más de la inducción en el área de trabajo y con sus compañeros de labores.

4. La Comercializadora no realiza capacitación a su personal ya que existe rotación en los puestos de la misma, por lo que se considera no beneficioso para la empresa, ya que a veces llegan personas que solo están una semana en el trabajo y ya no vuelven después, a demás no considera importante la gerente capacitar a sus empleados ya que como es un oficio, la práctica los hace hábiles a los obreros.

i. RECOMENDACIONES

Al concluir el presente trabajo y como un significativo aporte para la buena gestión de la Comercializadora “ZERIMAR” sugiero:

1. Se recomienda la aplicación del manual propuesto para la comercializadora, con la finalidad de darle un giro total a la misma, poner orden y establecer normas; las cuales todos deban acatar y respetar, las mismas que rijan uniformemente el actuar de todos dentro la organización.
2. Es conveniente que en un futuro la comercializadora conforme vaya creciendo, implemente poco a poco ésta propuesta; ya que le va a proporcionar cambios positivos de tipo interno, mejor estructuración organizacional, mejor rendimiento ya que no habrá duplicidad de funciones; porque cada persona tiene sus tareas asignadas y saben lo que tienen que hacer.
3. En cuanto al manejo del personal se recomienda que basados en las funciones que cumple cada uno de ellos, se busquen los mecanismos adecuados a fin de explotar al máximo las aptitudes de sus colaboradores y sus conocimientos se desarrollen cada día más y vaya éstos en beneficio de la empresa, claro apoyándose en proce administrativos.
4. Se recomienda que la comercializadora conforme vaya implementando éste manual, vaya mejorando planes de capacitación a más del expuesto en el presente trabajo de tesis; y así logre alcanzar la eficiencia y eficacia que toda empresa busca.

j. BIBLIOGRAFÍA

Libros.

- Administración de Personal, Editorial PEARSON, México DF. 2001
- Administración de Personal: Un Enfoque Hacia La Calidad, Bogotá, Colombia 2006
- Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Nueva Edición, Argentina. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A. 2006
- Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Madrid España, 2009
- Ansorena, Alvaro, Pasos para la Selección de Personal con Éxito, Ed. Paidos, Barcelona, España, 2006.
- Ballivian D. Rafael, evaluación y descripción de Cargos en la Administración de Recursos Humanos pag. 150-163
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos
- Chiavenato, I. (1990) Administración de Recursos Humanos México. Editorial Alto.
- Davis, Keih, Werther, William B., Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, Tercera Edición.
- Desler Gary Administración de Personal
- Fernández-Ríos, Manuel, Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Ed. Días de Santos, Madrid, España, 2009.
- French Wendelll. Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos.
- Gan Bustos, Federico, y Triginé i Prats, Jaumen, Selección de Personal, Ediciones Días de Santos, Madrid, España, 2006.
- Gestión de Recursos Humanos, Ed. Irwin, Madrid España, 1996
- Jimenéz, Daniel Patricio, Manual de Recursos Humanos, ESIC Editorial, Madrid, España, 2007.
- Llanos Rete, Javier, Como Entrevistar para la Selección de Personal, Editorial Pax, México, 2008
- María Isabel Cifuentes Ramseyer - Administración y RR. HH LPC, Ed. Días de Santos, Madrid, España, 2000

- Mondy R., Wayne-NOE Robert, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, Sexta Edición, México, 1996.
- Mondy, Wayne, Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson, México DF. 2006
- Montes Alonso, Ma Jesús y Gonzales Rodríguez, Pablo, Selección de Personal, Ideaspropias Editorial S.L., Barcelona, España.
- Nebot López, Maria Jose, La Selección de Personal, Ediciones Cofemetal, Cali, Colombia, 2010
- Olleros Izard, El Proceso de Capacitación y Selección de Personal, Ed. Gestiones, España, 2005
- Real Academia Española
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal, México DF. 2005
- Richino, Susana Victoria, Selección de Personal, Ed. Paidós, Barcelona, España, 2000
- Richino, Susana Victoria, Selección de Personal, Ed. Paidós, Barcelona, España, 2000
- Rojas, Pedro, Reclutamiento y Selección 2.0. la Nueva Forma de Encontrar Talento, Editorial UOC, Barcelona España, 2010
- Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, México, 2006.
- Tamara de los Ángeles Tamayo Soto. Administración de Empresas Mención Recursos Humanos

k. ANEXOS

Anexo 1

a. TEMA

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA".

b. PROBLEMÁTICA

En nuestro país, las empresas presentan una administración deficiente. Esta situación es el reflejo de las deficiencias existentes en la dirección del Talento Humano, y la toma de decisiones sin conocer si cada uno de los empleados-trabajadores cumple con sus debidas funciones y si el rendimiento está siendo aprovechado de la mejor manera.

La formación del talento humano constituye la columna vertebral de las empresas, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. Dependiendo en gran medida de la motivación, intereses y necesidades, pero también de los conocimientos, habilidades y destrezas, en combinación del mantenimiento, de la disciplina y del deber, compromiso de los trabajadores, el pago de salarios, un trato justo, una formación profesional y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de sus actividades, es por eso muy importante que las empresas donde dirigen estos recursos tengan conocimientos amplios de las técnicas y métodos para realizar un proceso adecuado de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción, motivación, clasificación de puestos y un reglamento de admisión y empleo.

Los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento del Talento Humano por si solos no producen efectos si la calidad de la administración y dirección de grupos organizados de personas no permiten una aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales.

El desarrollo de las empresa, instituciones y organizaciones, sea cual sea su magnitud, independientemente de las actividades que desempeñen, necesitan contar con organización empresarial que les permitan tener claro a las diferentes unidades que la conforman las funciones que deberían cumplir cada una de ellas. Las exigencias del mercado laboral y la necesidad de incrementar niveles de productividad empresarial que conduzcan a una alta competitividad, son factores que inciden sustancialmente en la forma como se establece y direcciona una efectiva administración del personal en una empresa. Hoy en día al Talento Humano se lo reconoce como el factor primordial que conduce al logro de altos niveles de eficiencia y eficacia.

En algunas empresas, aún no se considera al personal como un talento, sino más bien, se basan en la concepción de un hombre como un sustituible más de la maquinaria de producción, pues se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que ésta es el capital principal, quien posee habilidades y características que dan vida, movimiento y acción a toda empresa u organización.

Razón por la cual el propósito fundamental es dar un aporte que contribuya a los conocimientos y manejo de las técnicas de clasificación de puestos y admisión de empleo a través de un Reglamento para la Comercializadora Ramírez Galván Cia. Ltda. de la Ciudad de Loja , ya que es de vital importancia el Talento Humano, por qué cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que el capital principal, es el que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la empresa objeto de estudio.

En la Comercializadora Ramírez Galván, se ha podido detectar que existe ausencia de conocimientos y aplicación adecuada en lo que tiene que ver con un

Reglamento de Clasificación de Puestos y Admisión de Empleo debido a que desconocen sobre las técnicas y procedimientos donde contemple un medio de reclutamiento, interno o externo a realizar, con sus requisitos y características exigibles para el puesto; la inadecuada aplicación de técnicas de selección como: hoja de solicitud de empleo, entrevista personal, pruebas de conocimiento, test de personalidad, investigaciones y pruebas médicas, como también la no existencia de un manual de bienvenida, y de funciones internas esto dificulta la inducción, e integración y motivación del nuevo personal; además la no existencia de un plan de capacitación al personal que labora en la empresa los mismos que influyen para brindar un buen trato a la ciudadanía y por ende servir y trabajar con eficiencia.

Tomando en consideración lo antes mencionado se plantea el siguiente problema "PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN DE EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA."

c. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la situación actual de la empresa en cuanto a la parte organizativa.
- Identificar las diferentes áreas administrativas, puestos de trabajo y funciones de cada uno.
- Diagnosticar como se encuentra en la actualidad el proceso de Admisión y empleo.
- Diseñar y proponer una estructura organizacional dinámica y funcional, que determine claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y los distintos niveles jerárquicos.
- Elaborar un Manual de funciones para la COMERICALIZADORA ZERIMAR de la ciudad de Loja.
- Elaborar un Reglamento de procedimientos de Admisión y empelo del Recurso Humano de la COMERICALIZADORA ZERIMAR de la ciudad de Loja.

d. METODOLOGÍA

Para el desarrollo y ejecución del presente proyecto se utilizará diferentes métodos y técnicas que permitan obtener resultados reales del problema a investigar.

MÉTODOS

En la Comercializadora Zerimar., que cuenta con 69 empleados, estructurados jerárquicamente en 9 cargos y 12 puestos rotativos, se aplicarán los métodos siguientes:

Método Científico.- Es un conjunto de procedimientos lógicamente sistematizados que servirá en el trabajo para recolectar toda la información necesaria para la elaboración del marco teórico, el cual permitirá tener un conocimiento más amplio del problema, y se utilizará al momento de hacer uso del marco teórico para la realización del análisis interpretativo de los datos empíricos que se obtengan con el trabajo de campo, además ayudará a entender conceptos y definiciones, así como, términos que se utilizarán en el presente trabajo de investigación.

Método Deductivo.- El método deductivo parte de un principio general ya conocido, para inferir en las consecuencias particulares, la deducción consiste a partir de una teoría general para explicar los hechos o fenómenos particulares, el que se lo utilizará al momento de seguir un proceso de estudio del contexto general, hasta llegar al hecho suscitado, como es el caso en la comercializadora Ramírez Galván de la ciudad de Loja, sobre las técnicas de clasificación de puestos como de la admisión y empleo para luego concluir y dar posibles soluciones a los problemas encontrados en ésta . Permitirá plantear conclusiones y recomendaciones a partir de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas, que serán confrontados con los conocimientos de la problemática existente. Será aplicado contando con la colaboración de los empleados y gerente de la empresa, los mismos que gracias a sus conocimientos y experiencias, proporcionarán toda la información necesaria, referente a la aplicación de técnicas en el manejo del talento humano.

Método analítico.- El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Se aplicará para el estudio de los planteamientos del marco teórico. Además servirá para analizar la situación actual de la empresa respecto a la gestión del Talento Humano, mediante la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas de investigación, tales como la observación, la entrevista y la encuesta. Estos datos deberán ser interpretados de la mejor manera para el logro de los objetivos planteados.

Todo este compendio de métodos aplicables, no tendrán razón de ser sino se aplican técnicas de recopilación, las mismas que a continuación se detalla:

TÉCNICAS

"El desarrollo del proyecto implica una relación directa entre el problema planteado de la empresa y las soluciones a generar, razón por la cual requiere de una alta comprensión y revisión minuciosa de bibliografía y documentos inherentes al recursos humanos, a través de técnicas de recopilación de datos y de fichaje bibliográfico, nemotécnico, etc., las mismas que se detallan a continuación.

Observación Directa.- Permitirá conocer el problema el objeto de la investigación, estudiando su curso natural a través de los sentidos. Esta técnica es muy útil para este estudio por cuanto al construir un instrumento de recopilación de información, dará paso a obtener la mayor cantidad de datos que contribuirán a determinar los problemas existentes en la administración de recursos humanos, el proceso de admisión y empleo, clasificación y valoración de puestos y análisis del control del Talento Humano tomando como base los sistemas de información con que cuenta la empresa. Servirá al realizar las diferentes visitas a la empresa y el correspondiente diagnóstico sobre su

organización, instalaciones, departamentos, y funcionamiento de las actividades de su personal.

La Entrevista.- Mediante esta herramienta se pretende entablar una relación directa entre quién lleva adelante este proyecto y los individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales."[40] En el desarrollo del Proyecto se aplicará la entrevista al Gerente de la Comercializadora, ya que en la actualidad no cuenta con un jefe de recursos humanos.

La Encuesta.- La misma que a través de un cuestionario se la aplicará a los 69 empleados de la Comercializadora Zerimar de la ciudad de Loja.

[40] TECLA, Jiménez Alfredo, GARZA, Ramos Alberto – "Teoría Métodos y Técnicas en la Investigación Social" – Ediciones e Cultura Popular S.A. – México DF 1964

ANEXO 2

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA COMERCIALIZADORA "ZERIMAR" DE LA CIUDAD DE LOJA

1. **¿Hace qué tiempo ingresó Usted a la Comercializadora?**

   ---

2. **Su Ingreso a la Comercializadora, fue por vinculación de:**

   Amistad

   Familia

   Mérito Propio (Busco Trabajo)

   Otro

   Indique.----------

3. **¿Cómo se informó de la vacante de trabajo?**

   ---

4. **¿Llenó usted alguna solicitud de empleo suministrada por la Comercializadora?**

   ---

5. **¿Presentó Usted su correspondiente curriculum vitae?**

   Si ☐

   No ☐

6. **¿Le solicitaron su correspondiente curriculum vitae a su hoja de vida?**

7. **¿Le exigieron algún certificado o recomendación a más de la hoja de vida presentada?**

   Copias simples

   Copias Certificadas

   No Me Pidieron Ningún Documento

8. **¿Para acceder al puesto, Ud.**

   Rindió pruebas

   Calificaron sus méritos

   Accedió al puesto sin ningún problema

9. ¿Para acceder al puesto, fue Usted entrevistado?

1. Si ☐
2. No ☐

10. ¿Quién o quienes le realizaron la entrevista?

---

11. ¿Durante la entrevista usted se sintió?

Cómodo ☐

Nervioso ☐

12. ¿Para acceder al puesto, fue sometido a exámenes médicos?

Si ☐

No ☐

13. ¿Fue sometido a un periodo de prueba?

Si ☐

No ☐

14. ¿En caso de haber trabajado anteriormente; se comunicaron con sus antiguos empleadores?

Si ☐

No ☐

15. ¿Al ingresar a la Comercializadora firmó un contrato?

Si ☐ No ☐

En caso de ser afirmativa su respuesta indique qué Clase de contrato firmó

_____

16. ¿Al ingresar a la comercializadora, Ud. Qué tipo de contrato efectuó?

17. ¿Considera Usted que su remuneración está acorde a lo que determina la ley?

Si ☐

No ☐

18. ¿Iniciado ya su trabajo, recibió algún documento de Bienvenida?

Si ☐

No ☐

19. Recibió información sobre la forma de cómo se va lleva a cabo las actividades a Ud. encomendadas

Si ☐

No ☐

20.¿Recibió información sobre el Reglamento Interno de trabajo?

Si ☐

No ☐

21.¿Conoce Usted lo que son los manuales de Funciones?

Si ☐

No ☐

22¿Se siente Usted motivado en su puesto de trabajo?

Si ☐

No ☐

23.¿Ud. como empleado conoce sanciones , en caso de incumplir con sus funciones encomendadas por la comercializadora?

Si

No ☐

24,¿Cómo considera las relaciones laborales dentro de la Comercializadora?

Buenas ☐

Malas ☐

Regulares ☐

Excelentes ☐

Pésimas

25.¿Considera estar capacitado para su puesto de trabajo?

Si ☐

No ☐

26.¿En el desempeño de sus labores, ha recibido capacitación por parte de la Comercializadora?.

Si ☐

No ☐

27.¿Desearía recibir Capacitación, sobre qué temas?

Atención al cliente ☐

Relaciones Humanas ☐

Pedidos Justo a Tiempo. ☐

Seguridad Industrial - Primeros Auxilios ☐

Otros: ☐

Beneficios Sociales

Ambiente de trabajo agradable

Reconocimientos

Premios

Indique:----------

28.¿Se encuentra Usted estudiando actualmente?

Si ☐

No ☐

29.¿La comercializadora, le otorga algún implemento de Seguridad, al iniciar su actividad Laboral?

Si ☐

No ☐

30.¿Indique el tipo de incentivo, a parte de su sueldo que ha recibido?

Beneficios Sociales
Ambiente de trabajo agradable
Reconocimientos
Premios **Bono Económico** **Otros..** **Indique……**

31.¿La Comercializadora posee un manual de unciones que le permita al personal conocer las actividades que tiene que realizar?

Si

No

32.¿Piensa que al tener un manual que describa las funciones de cada colaborador, el rendimiento incrementaría?

Si

No

ANEXO 3

ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE DE LA COMERCIALIZADORA "ZERIMAR" DE LA CIUDAD DE LOJA

1. ¿Hace que tiempo Usted inició su Comercializadora?
2. ¿Cuál fue el objetivo que la llevó a crear éste negocio?
3. ¿La comercializadora cuenta con Misión?
4. ¿La comercializadora cuenta con Visión?
5. ¿Cuáles son los Valores que la Comercializadora Práctica?
6. ¿Cuenta la Comercializadora con manuales administrativos?
7. ¿Qué tipo de Manuales tiene la Comercializadora?
8. ¿Si la Comercializadora no cuenta con manuales, en que se basa Ud. Para asegurar el desarrollo de las actividades por parte de sus trabajadores?
9. ¿Considera importante un manual de Funciones y un Reglamento de Admisión y Empleo?
10. ¿Se cuenta con recursos financieros para mejorar la gestión administrativa?
11. ¿Se invierte normalmente en mejorar la gestión administrativa?
12. ¿La comercializadora tiene algún reglamento de Admisión y Empleo?
13. ¿Ud. Se maneja y aplica el Código de Trabajo para sancionar algún incumplimiento por parte de sus trabajadores?
14. ¿Qué importancia le da Usted al Talento Humano dentro de su Comercializadora?
15. ¿Indique en que ámbitos se capacita al personal?
16. ¿Su personal conoce acerca de la existencia de algún reglamento interno?
17. ¿Tiene dificultad para la toma de decisiones con sus empleados?
18. ¿Cómo es la comunicación con sus empleados?
19. ¿Cómo Ud. Percibe el clima laboral en su comercializadora?
20. ¿La comercializadora tiene una cultura contra Riesgos Laborales?
21. ¿De qué manera incentiva Ud. A sus trabajadores?
22. ¿Cómo son las Relaciones Laborales entre la comercializadora y sus trabajadores?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

Solicitud de Empleo

FECHA_____

Datos Personales			
Nombre Completo:			
Lugar y fecha de Nacimiento:		Estado Civil:	
Domicilio:	Colonia	Ciudad	C.P
Tel. (1) casa	Tel. (2) recados		Fax:
En caso de no vivir en León especificar Lugar de origen y Tel.	E-mail:		

Datos Escolares				
Carrera: Generación de: a: Promedio General:				
Institución: Pasante: ( ) Titulado: ( )				
Otros Estudios Grado	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
Maestría				
Diplomado				
Otros				
Otros				

Habilidades en Computación:	**Áreas de interés para trabajar:**

Disponibilidad	Idioma (s)	Conversación %	Escritura %	Lectura %	Documento que lo acredite
De viaje ρ sí ρ No					
De automóvil ρ sí ρ No					
De cambio de residencia ρ sí ρ No					

Experiencia Laboral	**Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:**
Empresa:_____ Teléfono:_____ Duración_____ Periodo: _____Puesto:_____ Jefe Inmediato:_____	

HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades con las que se identifica)

❑ Análisis	Liderazgo	Actitud de Servicio
❑ Comunicación	Negociación	Hablar en Público
❑ Coordinación de Grupos	Pro actividad	Relaciones Públicas
❑ Creatividad	Trabajo en equipo	Toma de decisiones

Experiencia Profesional. Señale los últimos tres empleos en los que se ha desempeñado

Experiencia Laboral	**Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:**
Empresa:_____ Teléfono:_____ Duración_____ Periodo: _____Puesto:_____ Jefe Inmediato:_____	
Anote dos referencias personales **Nombre**_____ **Teléfono**_____ **Nombre** _____ **Teléfono**_____ **Ingresos mínimos deseados o esperados: $**	

Elaborado por: Ana Paulina Monroy Vivar

ANEXO 5

FORMATO DE
TEST DE APTITUD LABORAL

El siguiente cuestionario consiste en cuatro (4) preguntas que le dirán si usted califica para ser un profesional o no. Lea cada pregunta y respóndala antes de continuar hacia abajo, donde encontrará la respuesta correcta.

Las preguntas no son difíciles, solo necesita pensar como profesional

1. ¿Cómo metería usted una jirafa dentro de un refrigerador?
La respuesta correcta es: "Abro el refrigerador, coloco la jirafa adentro y cierro la puerta"

Esta pregunta mide si usted hace o no las cosas simples en forma complicada.

2**. ¿Cómo metería usted un elefante dentro de un refrigerador?**
La respuesta incorrecta seria: "Abro el refrigerador, coloco el elefante adentro y cierro la puerta".

La respuesta correcta es: ´´Abro el refrigerador, saco la jirafa, meto el elefante y cierro la puerta".

Esta pregunta mide su capacidad de prevención.

3. El Rey León invita a los animales a una conferencia.
Todos los animales asisten excepto uno. ¿Cuál animal no asiste?

La respuesta correcta es: "El elefante. Porque está dentro del refrigerador".

Esta pregunta mide su capacidad de pensamiento comprensivo. (Si no respondió ninguna de estas tres preguntas, esta puede ser su última oportunidad de calificarse como profesional.)

4. Hay un rio lleno de cocodrilos y usted necesita cruzarlo. ¿Cómo lo cruza?
La respuesta correcta es: "Simplemente nado a través de él. Todos los cocodrilos se fueron para la reunión de animales".
Esta pregunta mide su capacidad de razonamiento.
Fuente: http://www.angelfire.com/az2/warlito/test.html
Elaborado por: Ana Paulina Monroy Vivar

ANEXO 6

FORMATO DE UN CONTRATO DE TRABAJO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDEFINIDO

Los empleadores en general contratan a tiempo indefinido cuando la actividad o labor es de naturaleza estable o permanente, y por tanto requieren de trabajadores estables y permanentes.

Comparecientes:

Lugar y Fecha…….. Ante el Señor Dr.……
Juez de Trabajo de……. Comparecen: por una parte …….……. (Soltero, casado), mayor de edad domiciliado en la Ciudad de……. A quien de ahora en adelante se lo denominará el Trabajador, y ……, a quien se lo denominará como Patrono o Empleador*, quienes convienen en celebrar el presente contrato de trabajo, conforme a las siguientes especificaciones y estipulaciones.

(*Si es persona jurídica, por los derechos que representa de la compañía)

Primera.- Clase de Trabajo.- El trabajador se compromete a prestar sus servicios personales de…….. Bajo las órdenes y dependencia exclusiva de…….……, para realizar trabajos de……

Para lo cual declara tener los conocimientos y capacidades necesarias en la actividad para la que se le contrata.

Segunda: Horario.- El trabajo lo realizará el trabajador en una sola jornada el siguiente horario……. Desde las……00 horas hasta las…….00 horas. Art. 57 del Código de Trabajo.

Tercera: Remuneración.- Por su trabajo ……..……, percibirá el salario sectorial de…… dólares mensuales más otros beneficios que por ley le corresponden.

Los trabajos extras o suplementarios se pagarán con recargos de Ley; así mismo se efectuará automáticamente todos los aumentos y revisiones salariales que efectué la empresa o que ordene el ministerio de trabajo.

Cuarta: Lugar de trabajo.- El trabajo se realizará en ……, ubicado en, …….que está dentro de la misma ciudad.

Quinta: Plazo.- Éste contrato tiene el carácter de indefinido, por lo tanto el trabajador tendrá estabilidad laboral conforme al código de trabajo.

Sexta: Sanciones.- Se establecerán sanciones para el caso de atrasos, ausencias, etc.

Séptima: Derecho Aceptado.- En todo lo que estuviere previsto en este contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones de Ley de la materia, en especial las relativas a las obligaciones y prohibiciones al empleador y trabajador.

Octava: Controversias.- Las partes fijan la ciudad de**……**…..como su domicilio y se someten a los jueces competentes para los efectos judiciales o extrajudiciales del presente contrato.

Para constancia de lo cual, las partes en unidad de acto suscriben éste convenio en 3 ejemplares de igual tenor y valor, en el lugar y fecha señalados.

f)……..… f) ……..……

C.I……. CI……..

Trabajador Empleado

ANEXO 7

g. BIBLIOGRAFIA

Bibliografía.-

- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. México. 1995
- UNL. Carrera de Administración de Empresas. Módulo 8. Dirección de Recursos Humanos.. Marzo-Julio 2008.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Editorial Limusa. México. 1980.
- Fernández-Ríos, Manuel, Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Ed. Días de Santos, Madrid, España, 2009.
- TECLA, Jiménez Alfredo, GARZA, Ramos Alberto – "Teoría Métodos y Técnicas en la Investigación Social" – Ediciones e Cultura Popular S.A. – México DF 1964
- Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, México, 2006.
- Chiavenato, I. (1990) Administración de Recursos Humanos México. Editorial Alto.
- María Isabel Cifuentes Ramseyer - Administración y RR. HH LPC, Ed. Días de Santos, Madrid, España, 2000
- Jimenéz, Daniel Patricio, Manual de Recursos Humanos, ESIC Editorial, Madrid, España, 2007.
- Mondy R., Wayne-NOE Robert, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, Sexta Edición, México, 1996.

Páginas Web.-

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default3.asp.
- http://www.mitecnologico.com/Main/ManualDeFunciones

- http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-Del-Manual-De-Funciones/2285916.html
- http://es.scribd.com/doc/54488282/38/ix-proceso-de-admision-y-empleo
- http://html.rincondelvago.com/motivacion-en-el-trabajo.html
- http://html.rincondelvago.com/incentivos-laborales.html.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA i
CERTIFICACIÓN ii
AUTORÍA iii
CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS iv
AGRADECIMIENTO v
DEDICATORIA vi
a. TITULO 1
b. RESUMEN 2
ABSTRACT 4
c. INTRODUCCIÓN 5
d. REVISION LITERARIA 6
MARCO REFERENCIAL 6
AUTOSERVICIO 6
Estructura y componentes 6
Recepción de mercancías 6
Bodegas 7
Bodega de Abarrotes 7
Bodega de Líneas Generales 7
Piso de venta 9
Área de caja 10
Gerencia 11
Recursos Humanos 11
Mesa de Control 11
Seguridad y vigilancia 12
Display 12

MARCO CONCEPTUAL 13
Administracion De Recursos Humanos 13
Estructura Orgánica 14
Organigrama 14
Proceso De Admision Y Empleo En Las Empresas 15
Reclutamieno 16
Selección De Personal 16

Contratación.....17
Induccion.....18
Manual De Bienvenida 18
Contenido Del Manual De Bienvenida 18
Integración 19
Diseño De Puestos.....19
Clase De Puesto 21
Recoleccion De La Informacion Del Puesto.....21
Control De La Precisión De La Información Del Puesto.....22
Enfoques Del Análisis Del Puesto 22
Método De Incidente Crítico 23
Análisis Del Puesto En Un Entorno Cambiante 23
Descripciones Del Puesto 24
Nombre Del Puesto 24
Sección De Identificación Del Puesto 24
Sección De Obligaciones O Funciones Esenciales Del Puesto 25
Sección De Especificaciones Del Puesto 25
Problemas Con Las Descripciones Del Puesto 26
Manual De Descripción De Puestos 26
Sistema De Clasificación De Puestos.....26
Instrumentos Técnicos 27
Manual De Especificación De Clases De Puestos.....27
Adminsitración Del Sistema De Clasificación De Puestos 28
Acciones Y Proceso En Materia De Clasificación De Puestos.....28
Creación O Asignación De Puestos.....28
Reasignación De Puestos 28
Creacion De Clases De Puestos 29
Supresión De Clases De Puestos 30
Revaloración De Clases De Puestos.....30
Supresión De Puestos.....30
Traslado Presupuestario De Puestos 31
Cambio O Modificación De Jornada De Trabajo De Puestos.....31
Proceso De Admision Y Empleo De Los Recursos Humanos 31
Reglamento.....31
Reglamento De Admisión.....31
Recluamiento de colaboradores 32

Fuentes De Abastecimiento De Colaboradoes 32
Colaboradores Dentro De La Propia Empresa 33
Medios De Reclutamiento 33
Politicas De Reclutamiento Y Selección De Colaboradores 33
Fases Del Proceso De Reclutamiento 34
Requisición De Colaboradores 34
Rotacion De Personal 35

e. MATERIALES Y MÉTODOS 36
f. RESULTADOS 40
g. DISCUSIÓN 80
h. CONCLUSIONES 119
i. RECOMENDACIONES 120
j. BIBLIOGRAFÍA 121
k. ANEXOS 123

INDICE DE CONTENIDOS 145
ÍNDICE DE CUADROS 148
ÍNDICE DE GRÁFICOS 148

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1 39
CUADRO Nº 2 40
CUADRO Nº 3 44
CUADRO Nº 4 45
CUADRO Nº 5 46
CUADRO Nº 6 47
CUADRO Nº 7 48
CUADRO Nº 8 49
CUADRO Nº 9 50
CUADRO Nº 10 51
CUADRO Nº 11 52
CUADRO Nº 12 53
CUADRO Nº 13 54
CUADRO Nº 14 55
CUADRO Nº 15 56
CUADRO Nº 16 57
CUADRO Nº 17 58
CUADRO Nº 18 59
CUADRO Nº 19 60
CUADRO Nº 20 61
CUADRO Nº 21 62
CUADRO Nº 22 63
CUADRO Nº 23 64
CUADRO Nº 24 65
CUADRO Nº 25 66
CUADRO Nº 26 67
CUADRO Nº 27 68
CUADRO Nº 28 69
CUADRO Nº 29 70
CUADRO Nº 30 72
CUADRO Nº 31 73
CUADRO Nº 32 74
CUADRO Nº 33 75
CUADRO Nº 34 76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1 44
GRÁFICO Nº 2 45
GRÁFICO Nº 3 46
GRÁFICO Nº 4 47
GRÁFICO Nº 5 48
GRÁFICO Nº 6 49
GRÁFICO Nº 7 50
GRÁFICO Nº 8 51
GRÁFICO Nº 9 52
GRÁFICO Nº 10 53
GRÁFICO Nº 11 54
GRÁFICO Nº 12 55
GRÁFICO Nº 13 56
GRÁFICO Nº 14 57
GRÁFICO Nº 15 58
GRÁFICO Nº 16 59
GRÁFICO Nº 17 60
GRÁFICO Nº 18 61
GRÁFICO Nº 19 62
GRÁFICO Nº 20 63
GRÁFICO Nº 21 64
GRÁFICO Nº 22 65
GRÁFICO Nº 23 66
GRÁFICO Nº 24 67
GRÁFICO Nº 25 68
GRÁFICO Nº 26 69
GRÁFICO Nº 27 70
GRÁFICO Nº 28 72
GRÁFICO Nº 29 73
GRÁFICO Nº 30 74
GRÁFICO Nº 31 76
GRÁFICO Nº 32 96
GRÁFICO Nº 33 96