UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA" DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS"

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

AUTORA:

Maribel Rocío Velasco Barragán

DIRECTOR:

Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

LOJA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Ing. Com.

Carlos Rodríguez Armijos, Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Haber la investigación realizada por la señorita Maribel Rocío Velasco Barragán, en la ejecución del presente trabajo **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA" DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS"**, de la carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia, el mismo que cumple con la reglamentación sobre el sistema de graduación vigente en la Universidad Nacional de Loja, autorizando su presentación.

Loja, Abril del 2015

Atentamente

Ing. Carlos Rodríguez Armijos, Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS.

AUTORIA

Yo, Maribel Rocío Velasco Barragán, declaro ser la autora 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: Maribel Rocío Velasco Barragán

Firma: _____

Cédula: 0919755702

Fecha: Loja, Abril de 2015.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Maribel Rocío Velasco Barragán declaro ser autor de la tesis titulada **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA" DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS"** como requisito para optar al título de **Ingeniero 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 07 días del mes de abril del dos mil quince, firma el autor.

Firma: ----------
Autor: Maribel Rocío Velasco Barragán
Cédula: 0919755702
Dirección: Quevedo, Ciudadela El Guayacán Manzana 2 Villa 12.
Correo: maryrocvel@hotmail.com
Celular: 0996387164

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.	Presidente
Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.	Vocal
Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.	Vocal

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento de gratitud a la Universidad nacional de Loja, los catedráticos de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia, quienes con sus conocimientos y experiencia, contribuyeron con mi formación.

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento al Ingeniero Carlos Rodríguez Armijos, MAE, quien como Director de Tesis ha apoyado el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a DIOS, principalmente por darme los conocimientos para poder realizar mis estudios profesionales, a mis padres, a mis hermanos, a mi ahijada, a mi cuñada y en general a todos mis familiares y amigos quienes de una forma incondicional, he recibido de todos ellos el apoyo para poder culminar mi carrera profesional.

A todos les dedico este trabajo que lo he realizado con mucho esfuerzo, amor, cariño y constancia.

Maribel Rocío.

a. TÍTULO.

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA” DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS”

b. RESUMEN.

Esta investigación tiene como objetivo general proponer un manual de funciones, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María” de la ciudad de Quevedo

Para cumplir con el objetivo principal de la presente investigación se aplicaron métodos como el Inductivo, analítico, deductivo, sintético, y las técnicas como la observación y la entrevista, las mismas que permitieron analizar la empresa y su organización en cada uno de los puestos y clasificarlos, para ello se realizó una encuesta a una muestra de 222 empleados, de las cuales se sacaron los resultados.

El presente trabajo permitió analizar, evaluar y proponer lineamientos para el Talento Humano de la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María”, pueda anticiparse, prever y asegurar el talento humano idóneo que contribuyan a cumplir los objetivos de la empresa.

Los datos obtenidos de la entrevista aplicada a la Señora Gerente y a una muestra de 222 trabajadores y empleados, permitieron conocer que la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María, no cuenta con un manual de funciones, una valuación de puestos por puntos y un reglamento de admisión y empleo.

En los resultados y discusión, se definen cuadros y gráficas con los datos obtenidos de las encuestas para llevar a cabo un análisis crítico de la situación actual de la empresa, se determinó que el 30% de empleados tienen instrucción básica y el 25% tienen instrucción superior, se conoció que el 46% de los empleados han ingresado a la empresa por recomendación de familiares, sin un previo reglamento de admisión y empleo; así mismo todos los encuestados indican que no han recibido ningún tipo de manual o documento relacionado con las labores a desempeñar, el 65% de encuestados indican que el cargo que desempeñan no está acorde a su perfil profesional; así como también el 100% de los encuestados indican que la empresa carece de un Manual de clasificación de puestos, situación alarmante debido a que este servirá de guía para el manejo de los recursos humanos dentro de la empresa, este se acoplan a los cambios o adaptaciones que realice dentro de la misma para asegurar el cumplimiento de todas las normas requeridas para la contratación y manejo del personal.

Así como también los resultados obtenidos permitieron realizar una valuación de puestos por punto en base a los Puestos y las funciones encomendadas en la empresa, para la cual se estableció primero los factores objeto de valuación tales como Habilidades y Conocimientos, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones de trabajo.

Seguidamente se fijó los puntos para los grados y se dio puntuación a cada uno de los puestos existentes en la empresa realizando una sumatoria de cada puesto así se obtuvo que el Asistente de Gerente obtuvo una puntuación de 250, Secretaria general 250, Gerente de producción 340, Gerente financiero 300, Gerente de Talento humano 250, Jefe de marketing 270, Secretaria de Gerencia 140, Jefe de calidad 210, Auditora Agrícola 210, Asistente financiero 270, Contador 320, Jefe de talento humano 230, Operadora 150, Asistente de producción310, Guardia de seguridad 210, Chofer 240 y para el obrero 140. Se tabulo y se aplicó las fórmulas matemáticas y finalmente se efectúo la gráfica para la realización del Ajuste Salarial de acuerdo con las funciones, conocimientos, experiencia, iniciativa, responsabilidad personal, responsabilidad por equipo, esfuerzo y riesgos en su puesto de trabajo, dando como resultado que necesitan el ajuste salarial los puestos Auditor agrícola, Contador y Asistente de producción con el 1.69%.; así se debería incrementar el sueldo al siguiente personal: Jefe de calidad, Contador, Jefe de talento humano, Asistente de producción, Guardia de seguridad y Chofer.

Finalmente se planteó un reglamento de admisión y empleo que se ajusta las necesidades laborales de la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María”

Así mismo se determinaron las conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

This research aims to propose an overall objective to propose a manual functions, job evaluation points and rules for admission and employment for the Company "Rosa María Sánchez Moreano" city of Quevedo
To meet the main goal of this investigation methods such as inductive, analytical, deductive, synthetic, and techniques such as observation and interview, which allowed them to analyze the company and its organization in each of the posts have been applied and classify it, to do a survey was conducted on a sample of 222 employees, of which the results were removed.

This work allowed analyze, evaluate and propose guidelines for Talent Company "Rosa María Sánchez Moreano" can anticipate, predict and ensure appropriate human talent to help meet the objectives of the company. The data obtained from the interview applied to the Manager and Lady a sample of 222 workers and employees allowed to know that the company "Moreano Rosa María Sánchez, has no manual functions, a valuation of positions for points and Admissions Regulation and employment.
In the results and discussion, charts and graphs with data obtained from the surveys are set to perform a critical analysis of the current situation of the company, it was determined that 30% of employees have basic training and 25% have instruction superior, it was learned that 46% of employees have joined the company on the recommendation of family, without prior rules for admission and employment; likewise all respondents indicate that they have

not received any manual or document relating to the work to be performed, 65% of respondents indicate that the position they play is not commensurate with their professional profile; and 100% of respondents also indicated that the company lacks a manual job classification, alarming situation because this will guide the management of human resources within the company, this is coupled with changes or adjustments made within the same to ensure compliance with all required standards for hiring and personnel management. As well as the results obtained enabled a valuation of positions per point based on the Position and the tasks entrusted to the company, for which purpose valuation factors such as Skills and Knowledge, Responsibility, Effort and conditions was first established work.

Then the points are set for the grades and scores were given to each of the existing positions in the company performing a summation of each position and obtained the Assistant Manager got a score of 250, 250 Secretary General, Production Manager 340 , Financial manager 300, 250 Human Talent Manager, Marketing Manager 270, 140 Management Secretary, Head of Quality 210, 210 Agricultural Auditor, Financial Wizard 270, 320 Accountant, Head of human talent 230, 150 Operator, Assistant production 310, 210 Security Guard, Driver 240 and the 140 workers were tabulated and mathematical formulas applied and finally the graph was performed for the realization of Pay Adjustment according to functions, knowledge, experience, initiative, personal responsibility, responsibility for team effort and risks in your workplace, resulting need the salary adjustment positions the agriculture

Auditor, Accountant and Assistant Producer with 1.69% ; and should increase the salary the following staff: Quality Manager, Accountant, Talent human Manager, production assistant, Security Guard, and Driver.

Finally a regulation of admission and employment that labor needs of the Company "Rosa María Sánchez Moreano" fits raised

Also the conclusions and recommendations were determined.

c. INTRODUCCIÓN.

En el entorno actual tan competitivo, la gestión del talento humano se constituye en un aspecto vital, ya que ello posibilita a la empresa contar con un óptimo rendimiento del personal para generar un producto y/o servicio de calidad, asegurando su posicionamiento y permanencia en el mercado.

Es evidente que en la ciudad de Quevedo, Provincia de los Ríos, la mayoría de negocios no aplican las diferentes herramientas para una adecuada gestión del talento humano, lo que provoca un bajo rendimiento del personal.

Esta realidad está presente también en la Empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la Ciudad de Quevedo, cuya actividad principal es la producción y la Comercialización del cultivo de banano que cuenta con una cantidad importante de puestos y de personal

En definitiva, la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" no posee un manual funciones, ni con un método de valuación de puestos y evaluación de desempeño, lo que ha provocado un desconocimiento de las funciones por parte de los empleados, el inadecuado cálculo de las remuneraciones y el desconocimiento de como realiza el personal las actividades y si éstas inciden en el desarrollo y permanencia de la empresa en el mercado de la ciudad de Quevedo.

El presente trabajo intenta cambiar esta realidad, mediante una investigación dirigida al Talento humano de la empresa, que a través de diferentes medios, permitió cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Efectuar un diagnóstico de la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la ciudad de Quevedo para determinar su estructura administrativa y organizativa.

- Establecer las herramientas relacionadas con la gestión del Talento Humano que se aplican en la actualidad en la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la ciudad de Quevedo.

- Determinar los cargos existentes en la empresa investigada, sus funciones, responsabilidades y requerimientos.
- Elaborar un Manual de Funciones para el talento humano de la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la ciudad de Quevedo.

- Aplicar el proceso de valoración de puestos por puntos para el personal de la empresa investigada.

- Realizar un Reglamento de Admisión y Empleo para el talento humano de la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la ciudad de Quevedo.

El presente trabajo cuenta con un **Resumen** que constituye el primer apartado de este trabajo, en el cual consta una breve síntesis del informe de investigación, se incluye enfoques teóricos, marco metodológico, resultados significativos y conclusiones generales.

En segundo lugar está la **Introducción**, contiene una descripción del problema de investigación, el propósito, la justificación, la relevancia social, y la utilidad tanto teórica como metodológica; se describen los objetivos generales y específicos asociados al problema de investigación, y a breves rasgos los contenidos de los apartados de la misma.

En la **Revisión de la Literatura** se presenta la base teórica que permite sustentar el adecuado desarrollo de la tesis, es decir los conceptos de términos esenciales y teorías específicas acerca de los diferentes indicadores como lo son Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y el Reglamento de Admisión y Empleo asociados directamente al tema investigado; se establecen los términos básicos empleados en el transcurso del trabajo con la finalidad de evitar cualquier error, contradicción o equivocación en la interpretación de resultados.

En el apartado de **Materiales y Métodos**, por un lado se especifican todos los bienes y servicios empleados durante el desarrollo de la tesis; así como los distintos métodos y técnicas que proporciona la investigación y que fueron utilizados en todas las etapas de la misma, todo esto con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

La siguiente parte la constituyen los **Resultados** ,aquí se incluyen todos los gráficos y tablas con un análisis e interpretación detallada, consecuencia de la información recopilada en las encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María” y la entrevista realizada a la

Gerente que permitieron recabar información acerca de diversos ámbitos de la empresa.

La **Discusión** constituye uno de los apartados más importante dentro de la estructura de la tesis, pues se confrontan los resultados obtenidos en la investigación realizada, además se establecen el cumplimiento de las metas propuestas en el desarrollo de la presente tesis.

Las Conclusiones y Recomendaciones, nacen de los resultados obtenidos y de la observación realizada. Las **conclusiones** consideran a los objetivos con la finalidad de valorar su cumplimiento y plasma los resultados más relevantes derivados del estudio realizado. En tanto que las **recomendaciones** constituyen las sugerencias hacia la empresa motivo de estudio.

En la **Bibliografía** se detallan los libros folletos y páginas web utilizados para la elaboración de la presente tesis; se especifican los autores de trabajos que proporcionan información relacionadas al tema central del presente trabajo.

Finalmente los **Anexos** que incluyen la encuesta y entrevista realizada para la obtención de la información, el cálculo y segmentación de la muestra, así la ficha resumen del proyecto de tesis.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

MARCO REFERENCIAL

PRODUCCIÓN DE BANANO

"El banano se cultiva en todas las regiones tropicales y tiene una importancia fundamental para las economías de muchos países en desarrollo. En términos de valor bruto de producción, el banano es el cuarto cultivo alimentario más importante del mundo, después del arroz, el trigo y el maíz. El banano es un alimento básico y un producto de exportación. Como alimento básico, los bananos, incluidos los plátanos y otros tipos de bananos de cocción, contribuyen a la seguridad alimentaria de millones de personas en gran parte del mundo en desarrollo y, dada su comercialización en mercados locales, proporcionan ingresos y empleo a las poblaciones rurales. Como producto de exportación, el banano contribuye de forma decisiva a las economías de muchos países de bajos ingresos y con déficit de alimentos, entre los que figuran Ecuador, Honduras, Guatemala, Camerún y Filipinas. Es la fruta fresca más exportada del mundo en cuanto a volumen y valor. En esta publicación se aborda principalmente la producción destinada a la exportación, y no el cultivo de banano para el autoconsumo o para su venta en mercados locales."[1]

"La planta de banano crece en las más variadas condiciones desuelo y clima para lo cual es necesario que los suelos sean aptos en textura y el clima

[1]http://www.fao.org/

ideal es tropical húmedo, en temperaturas a 18.5°C para que no se retarde su crecimiento”[2]

COMERCIO INTERNACIONAL DEL BANANO

“El comercio internacional de banano tiene, en cierta medida, un carácter regional. Para mayor simplicidad analítica, el comercio mundial del banano puede dividirse en tres sistemas de comercialización internacionales (Cuadro 4). En el primer sistema («Las Américas»), los Estados Unidos, Canadá y aquellos países de América Latina que no cultivan banano se abastecen de fruta en América Latina. El segundo sistema, «Europa», incluye la demanda del continente europeo y los países de la ex URSS, y la oferta de los países de América Latina, África occidental y el Caribe. En este sistema la Comunidad Europea (CE) tiene un modelo complejo de importaciones debido al acuerdo de comercio preferencial con países ACP (África-Caribe-Pacífico) y el acceso que confiere a los bananos de la zona dólar. En 1998-2000, los países ACP suministraron el 22 por ciento del total de las importaciones comunitarias, mientras que el resto de importaciones provino de América Latina. Los países de Europa oriental y la Federación de Rusia importan la mayoría de los bananos de América Latina: en 1998-2000, Ecuador, Colombia y Costa Rica representaron el 98 por ciento de sus importaciones.”[3]

---

[2] http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/
[3] www.fao.org.

PRODUCCIÓN DE BANANO EN EL ECUADOR

Ecuador es el mayor exportador de banano del mundo y su presencia en el comercio mundial va en aumento. Las exportaciones crecieron de un millón de toneladas en 1985 a 3,6 millones de toneladas en 2000. Esto equivale a un índice medio anual de casi el 9 por ciento, el más elevado de los cinco países exportadores más importantes. Este crecimiento se vio apoyado sobre todo por el aumento de la superficie plantada y, en menor medida, por el incremento de los rendimientos por hectárea Cerca del 18 por ciento de los bananos comercializados en el mundo durante los años setenta y ochenta procedían de Ecuador y este porcentaje aumentó en los años noventa hasta el 30 por ciento. La producción y el comercio del banano en Ecuador ofrecen empleo directo a una cifra estimada de 380 000 personas.

"Ecuador, el primer exportador mundial de banano, marcará un nuevo récord histórico de producción al llegar este año 2014 al menos a 295 millones de cajas de la fruta por 2.500 millones de dólares."[4]

EMPRESA BANANERA

Organización jurídica que se dedica a la producción y comercialización del banano.

[4]http://www.eluniverso.com/noticias/2014/11/13

MARCO CONCEPTUAL

MANUAL DE FUNCIONES (DESCRIPCIÓN DE CARGOS O PUESTOS).

"Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión."[5]

---

[5]**LLOYD L., Byars y RUE W. Leslie**, (2009), *Gestión de Recursos Humanos*, Sexta Edición, Editorial Pearson – Prentice Hall, Madrid España, Pág. 53.

La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás; es la enumeración detallada de las tareas del cargo (que harás en tu trabajo), la periodicidad de la ejecución (cada cuánto realizas la labor), los métodos utilizados para la ejecución de las tareas (cómo lo haces) y los Objetivos del cargo (por qué lo vas a hacer). Así mismo, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los mismos, es decir, su aspecto intrínseco.

De otro lado, el análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma; es decir, comprende los aspectos extrínsecos de la labor o tarea que se vaya a hacer. La descripción de cargos es una fuente de Información básica para toda la planeación de recursos humanos, es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Análisis de cargos o puestos de trabajo

"El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos, el análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto."[6]

---

[6]**CHIAVENATO**, Idalberto, (2009), *Administración de Recursos Humanos*, Novena Edición, Editorial McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá,Pág. 81.

Estructura del análisis de cargos.

Esta área está dividida generalmente en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencias que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son verdaderos Instrumentos de medición, elaborado de acuerdo a la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varia la naturaleza de los cargos que van analizarse, cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Métodos de descripción y análisis de cargos.

"La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de STAF, es decir se dan en primera instancia por el análisis de cargos, el mismo que debe estar a cargo de un funcionario especializado del STAF, como el jefe del departamento. Que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse."[7]

Métodos:

Observación directa: siempre es necesaria observar si alguien está realizando su labor, el mejor esfuerzo y la mayor calidad, así como recolectar la información obtenida para analizar sí es conveniente alguna mejora o cambio, sin embargo al no existir contacto directo con la persona

[7] **MONDY R., Wayne, y NOE Robert**, (2008), *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, Editorial Norma S. A., México D. F., Pág. 123.

que está trabajando, puede hacer que los datos no sean tan verídicos como se puede suponer.

Método de cuestionario: aquí es muy importante pedirle al encargado de realizar un trabajo que tiene un cuestionario donde especifique todas las características de cargo, de manera que se consiga información útil para el análisis del mismo.

Método de entrevista: es en este punto donde conversan frente a frente el analista de un cargo y un empleado, se obtiene información veraz por medio de un diálogo y acercamiento directos. Es importante que la comunicación sea clara y bien dirigida.

Etapas de un Manual de Funciones:

Una vez realizados los análisis ocupacionales de cada uno de los cargos resulta fácil elaborar el manual de funciones para la empresa. Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal, además permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

La existencia y desarrollo de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad (limitada, anónima, etc.). La finalidad del este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá realizar las siguientes etapas:

Planeación:

A) Aplicada al Recurso Humano, cumpliendo entre otros los siguientes pasos:

1. Problema
2. Justificación
3. Marcos de referencia
4. Objetivos del proyecto
5. Metodología
6. Actividades
7. Cronograma
8. Costos

Organización:

- Asignación de tareas al equipo
- Capacitación al equipo y a los funcionarios
- Asignación de presupuestos y equipos

Ejecución:

A) Recolección de la información

- Formato básico
- Técnicas para recolectar la información:

- Entrevista individual
- Entrevista grupos
- Reunión con los jefes, con otros funcionarios
- Observación directa en los puestos de trabajo
- Participantes y experiencias de los empleados de la empresa
- Informe de terceros
- Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas a:

  Titulares:

  * Jefes

  * Supervisores

  * Subalternos
- Cuestionarios de aspectos críticos de labores a

  Titulares:

  * Jefes

  * Supervisores

  * Subalternos
- Panel con expertos
- Hojas de ruta
- Manuales de procedimientos

B) Transcripción de la información a través de borradores y posteriormente y una vez hechas las correcciones y cambios, elaborará el definitivo.

- El ordenamiento de la información
- Redacción final y digitación, según modelo de formatos

C) Análisis de la información

D) Verificación de la información

Titulares

* Jefes

* Supervisores

* Subalternos

Inducción, capacitación e implementación

Control:

- Mediante verificación y evaluación para mejorar y perfeccionar.[8]

VALUACIÓN DE PUESTOS

Importancia

Aspectos que se pretenden combatir con la valuación de puestos:

[8]http://es.scribd.com/doc/51070708/ METODOLOGIA- PARA – ELABORAR – EL - MANUAL-DE-FUNCIONES # download

- Favoritismo
- Descontentos del trabajador y del propio sindicato respecto a ciertos salarios originados precisamente por desconocimientos de la razón de las diferencias
- Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación
- La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en relación con su personal
- La confusión existente entre el aspecto objetivo del trabajador y los aspectos subjetivos o personales del trabajador
- Las decisiones unilaterales de la gerencia y, por ende las intervenciones innecesarias del sindicato.[9]

Omisiones.

Las más frecuentes para la implantación del programa son:

- Suficiente compromiso de los mandos intermedios, el personal, los representantes sindicales y los directivos en la implantación y mantenimiento del sistema

[9]**CHIAVENATO**, Idalberto,(2010), *Gestión del Talento Humano*, Sexta Edición, Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia, Pág. 193.

- Formación de los analistas y miembros del comité valuador
- Fijación de objetivos, adopción de política y formulación de eficientes programas de acciones para instrumentar el sistema de valuación.
- Aspectos particulares del plan; por ejemplo, en la elección de los factores, su ponderación, la fijación del número conveniente de los grados etc.
- Determinación de los puestos típicos.
- Flexibilidad en los programas que impida adaptarlos a las exigencias múltiples de la organización.
- Uso indebido del sistema para justificar los salarios que se están pagando.
- Utilización de los resultados con demasiado rigor, olvidando los principios de excepción.

Métodos más Usuales de Valuación de Puestos

Alineamiento:

Bajo este procedimiento, se ordenan los puestos de una empresa, con el promedio de las series de grado formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, y con respeto de los puestos básicos.

Procedimiento:

- Se hacen juegos de tarjetas (tantos como miembros tenga el comité). En ellas se anota cada uno de los puestos para valuar. Por ejemplo auxiliar contable, vigilante etc.
- Se diseñan formas para el uso de cada miembro del comité a fin de que cada miembro del comité anote la dificultad relativa de cada puesto.
- Se entregan los juegos de tarjetas; deben disponerse al azar
- Se solicita a cada miembro del comité que ordene las tarjetas por orden de complejidad de los puestos; en un orden: del más al menos complejo.
- Anotan en la columna que le corresponda el número de orden que haya a cada puesto, y repetirán tal anotación en las hojas de sus compañeros.
- Se suman los valores horizontales consignados, y se anotan en la penúltima columna.
- Se dividirán tales valores entre de columnas utilizadas; es decir entre el número de miembros del comité para obtener así un promedio que se consignara en la última columna.
- Se aclaran aquellos casos que puedan tener un valor igual.
- Se anotan los puestos en orden progresivo.

Método de Escalas por Grado

Este método se basa en los siguientes pasos:

- Establecer una serie de categorías o grados de ocupación
- Elaborar una definición para cada una de ellas
- Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Procedimiento:

- Agrupar las tareas en categorías muy generales y amplias.
- Fijar el número de “grados” o “categorías
- Formular las definiciones para aclarar de manera lo más precisa posible.
- Comparar, con el empleo de las definiciones, cada uno de los puestos a evaluar, decidiendo en cada caso el grupo en el cual se cataloga.
- Hacer una lista de los puestos
- Comparar cada lista con los demás y discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un acuerdo.

Método de comparación de factores

En función de algunos factores como: esfuerzo, responsabilidad, habilidad y condiciones de trabajo se ordenan los puestos de una empresa. Por este

método se puede realizar la valuación de puestos al efectuar los siguientes tres pasos:

- La ordenación de los “puestos tipo” en función de los “factores”.
- Fijar valor monetario o en puntos a cada uno de los factores.
- La condición ponderada de ambos resultados a fin de establecer un rango entre los puestos valuados.

Procedimiento:

- Formación de un comité.
- Determinación de los puestos tipo.
- Definición de los factores para utilizar. Por ejemplo: requisitos mentales, habilidad, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.
- Ordenación de los puestos en función de cada factor.
- Registro de las series así formadas.
- Prorrateo del salario a cada puesto entre los distintos factores elegidos, en relación con su importancia.
- Registro de las series obtenidas en el prorrateo de salarios por su orden de importancia.
- Comparación de las jerarquizaciones obtenidas anteriormente.

- Fijación de escala de valuación.
- Valuación de los demás puestos (los cuales no retomaron como puestos tipo).

Método de Valuación por Puntos

Es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de “puntos” a cada una de las características (o “factores”) de los puntos.

Este método consta de tres etapas:

- Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
- Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
- Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos.

Procedimientos:

- Integración del comité devaluación.
- Determinación de los puntos “tipo”.
- Fijación y definición de los factores

- Elección y definición de los sub-factores.
- Ponderación de los mismos.
- Establecimiento de los grados de cada sub-factor.
- Definición de dichos grados.
- Asignación de “puntos” a cada grado de cada sub-factor.
- Producción del “manual de valuación”.
- Interpretación de los análisis de puestos
- Concentración de los datos de la especialización de cada puesto.
- Clasificación de los mismos.
- Fijación del valor en “puntos” correspondiente a cada puesto.
- Comparación directa de los salarios y los valores de “puestos”.
- Ajuste correspondiente.
- Grafica de dispersión de salarios y puntos.
- Determinación de la tendencia (rectilínea o curvilínea) de crecimiento en la gráfica anterior.
- Trazo de la recta (o curva) ideal.
- Márgenes de amplitud.

- Determinación de las escalas de valuación.[10]

Etapas de la Valuación de Puestos por Puntos

Elección de los factores de evaluación:

a. Requisitos Intelectuales

b. Requisitos Físicos

c. Responsabilidades Implícitas

d. Condiciones de trabajo

Estos cuatro grupos involucran habitualmente los siguientes factores:

CUADRO 1

FACTORES DE EVALUACIÓN

Requisitos Intelectuales: *1. Instrucción Básica* *2. Experiencia* *3. Iniciativa e Ingenio*	***Responsabilidad por:*** *6. Supervisión de Personal* *7. Material o equipo.* *8. Métodos o procesos* *9. Informaciones confidenciales.*
Requisitos Físicos: *4. Esfuerzo físico necesario* *5. Concentración mental o visual*	***Condiciones de trabajo:*** *10. Ambiente de Trabajo* *11. Riesgos*

[10] http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosValuacionDePuestos

Ponderación de los factores de evaluación

Montaje de la escala de puntos

CUADRO 2

PONDERACIÓN DE FACTORES DE EVALUACIÓN

Factores	1ª Ponderación	2ª Ponderación
Requisitos Intelectuales:		
1. Instrucción Básica	15	15
2.Experiencia	20	25
3. Iniciativa e Ingenio	15	15
Requisitos Físicos:		
4. Esfuerzo físico necesario	6	6
5. Concentración mental o visual	6	6
Responsabilidad por:		
6. Supervisión de Personal	10	10
7. Material o equipo.	4	4
8. Métodos o procesos	4	4
9. Informaciones confidenciales.	4	4
Condiciones de trabajo:		
10. Ambiente de Trabajo	6	6
11. Riesgos	10	10
TOTAL:	**100**	**105**

PROGRESIÓN	**GRADO**				
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
Progresión Aritmética	5	10	15	20	25
Progresión Geométrica	5	10	20	40	80
Progresión Arbitraria	5	12	17	22	25

Al adoptar la progresión aritmética sobre los factores ya ponderados, se obtiene la siguiente escala de puntos:

CUADRO 3

ESCALA DE PUNTOS

Factores	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
Requisitos Intelectuales:						
1. Instrucción Básica	15	15	45	60	75	90
6.Experiencia	20	25	75	100	125	150
7. Iniciativa e Ingenio	15	15	45	60	75	90
Requisitos Físicos:						
8. Esfuerzo físico necesario	6	6	18	24	30	36
9. Concentración mental o visual	6	6	18	24	30	36
Responsabilidad por:						
6. Supervisión de Personal	10	10	30	40	50	60
7. Material o equipo.	4	4	12	16	20	24
8. Métodos o procesos	4	4	12	16	20	24
9. Informaciones confidenciales	4	4	12	16	20	24
Condiciones de trabajo:						
10. Ambiente de Trabajo	6	6	18	24	30	36
11. Riesgos	10	10	30	40	50	60

Montaje del manual de evaluación de cargos

INSTRUCCIÓN BÁSICA
Este factor considera el gado de instrucción general o entrenamiento específico preliminar exigido para el adecuado desempeño del cargo. Debe considerar sólo aquella instrucción aplicable al cargo, y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.

Grado	Descripción	Puntos
A	El ocupante debe saber leer y escribir, o tener el curso de alfabetización.	15
B	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la primaria o equivalente.	30
C	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la secundaria o equivalente.	45
Grado	**Descripción**	**Puntos**
D	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la secundaria o equivalente	. 60
E	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior o equivalente.	. 75
F	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo, más curso de postgrado.	90

Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación:

Trazado de la curva salarial

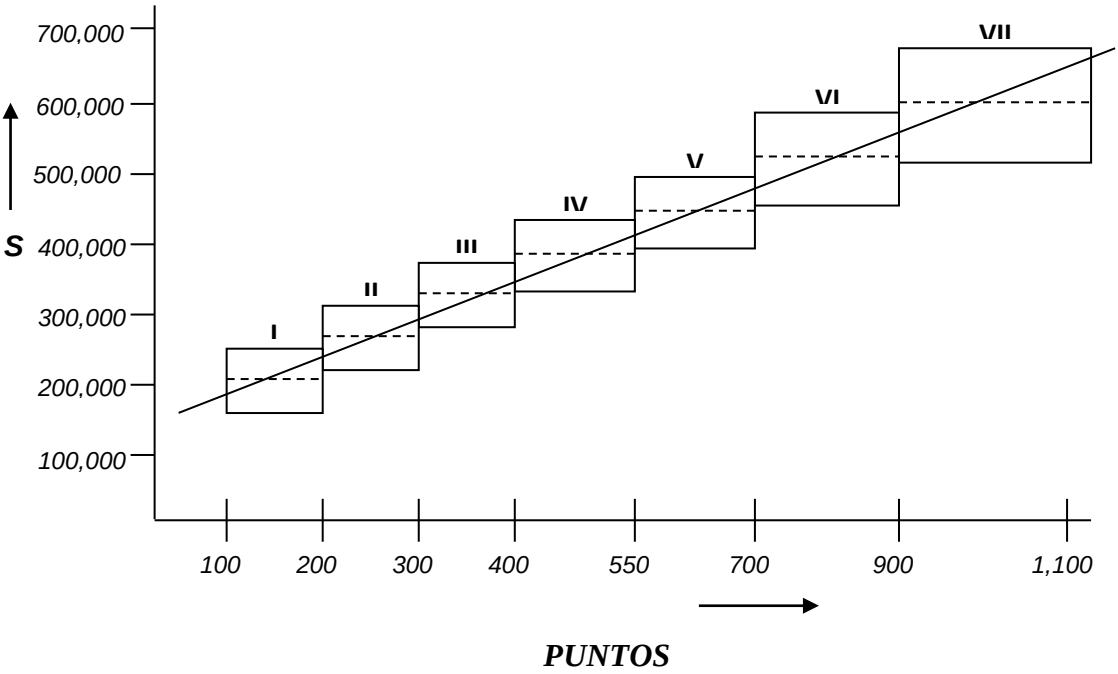
Definición de Franjas Salariales

CUADRO 4

DEFINICIÓN DE FRANJAS SALARIALES

CARGOS	***TOTAL DE PUNTOS*** ***(X_1)***	***SALARIOS MEDIOS*** ***(Y_1)***
Digitador	*183*	*200,000*
Secretaria Auxiliar	*263*	*280,000*
Secretario Especializado	*356*	*310,000*
Diseñador	*276*	*300,000*
Secretario Auxiliar	*313*	*305,000*
Secretaria bilingüe	*417*	*330,000*
Supervisión de Seguridad	*546*	*390,000*
Reclutador de Personal	*404*	*310,000*
Auxiliar de Costos	*547*	*420,000*
Auxiliar de Importación	*436*	*350,000*

GRÁFICO 1



Al desglosar la gráfica de las franjas salariales, se llega al siguiente resultado en términos numéricos:

CUADRO 5

Clases De Cargos	*Amplitud De Puntos*	*Salario Medio ($)*	*Porcentaje De Alejamiento De la franja*	*Amplitud De la franja ($)*	*Franja Salarial*	
					Límite Inferior ($)	*Límite Superior ($)*
I	*100 - 200*	*190,000*	*40*	*76,000*	*152,200*	*228,000*
II	*201 - 300*	*235,000*	*40*	*94,000*	*188,000*	*282,000*
III	*301- 400*	*280,000*	*40*	*112,000*	*224,000*	*336,000*
IV	*401- 550*	*340,000*	*40*	*136,000*	*272,000*	*408,000*
V	*551- 700*	*400,000*	*40*	*160,000*	*320,000*	*480,000*
VI	*701- 900*	*475,000*	*40*	*190,000*	*380,000*	*570,000*
VII	*901-1,100*	*550,000*	*50*	*275,000*	*412,500*	*687,500*[11]

[11] www.gestiopolis/método_de_evaluación_por_puntos_o_cargos.html

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO.

La buena dirección estratégica en la administración de los colaboradores en las organizaciones, debe estar orientada a ayudar a las personas a utilizar su capacidad al máximo, y a obtener no sólo máxima satisfacción, sino su integración como parte de un grupo de trabajo orientado a lograr sus logros individuales como institucionales.

Por lo tanto una de las primeras funciones de la admisión y el empleo, 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 actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa[12].

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) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el costo mayor que se puede tener. Lo esencial es 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.

12alegsa.com.ar Definición de admisión.

GRÁFICO2

- **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:**

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

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

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

PROCESO:

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.[13]

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

MEDIOS:

- **RECLUTAMIENTO INTERNO:** Se da cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal). El reclutamiento Interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

13 Definición de empleo Gestionado con WordPress Copyright © 2008-2012

- **RECLUTAMIENTO EXTERNO:** El reclutamiento externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Él reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.
- **RECLUTAMIENTO MIXTO:** En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

OBJETIVO:

El principal objetivo consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

- **SELECCIÓN DE PERSONAL:**

DEFINICIÓN:

Elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado.

OBJETIVOS:

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más

a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

PROCESO:

1. Vacante
2. Requisición
3. Análisis y evaluación de puestos
4. Inventario de recursos humanos
5. Fuentes de reclutamiento
6. Solicitud de empleo
7. Entrevista inicial o preliminar
8. Pruebas psicológicas
9. Pruebas de trabajo
10. Examen médico de admisión

Una vez que se han reclutados una serie de candidatos, se pasa a la selección del mejor. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales

- ✓ Eficiencia del hombre en el cargo.
- ✓ Adecuación del hombre al cargo

Es necesario la selección para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como de comportamiento y de allí determinar aquella que puede ocupar mejor la posición vacante.

TÉCNICAS:

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Pruebas de idoneidad
3. Entrevista de selección
4. Verificación de datos y referencias
5. Examen médico
6. Entrevista con el superior
7. Descripción realista del puesto
8. Decisión de contratar

- **CONTRATACIÓN:**

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

El contrato individual de trabajo es el documento oficial que ampara a dos partes interesadas al acordar un trabajo, se utiliza para amparar los intereses de las dos partes directamente afectadas, el contratante y el contratado, en este documento se pactan, los beneficios, prestaciones y responsabilidades de ambas partes, así como la cantidad que recibirá cada determinado plazo el contratado.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

- **INDUCCION:**

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

IMPORTANCIA:

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

OBJETIVOS:

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

MANUAL DE BIENVENIDA:

La magnitud y la formalidad de inducción están determinadas por el tipo de organizaciones de que se trate y por las actividades que realice, sin embargo la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado. Todo esto, deberá estar contenido en el manual de bienvenida, entregado a cada nuevo trabajador[14].

CONTENIDO:

Historia de la organización

- ✓ Sus objetivos
- ✓ Horarios y días de pago
- ✓ Artículos que produce y servicios que presta
- ✓ Estructura de la organización
- ✓ Políticas del personal
- ✓ Prestaciones
- ✓ Ubicación de servicios
- ✓ Reglamento interior de trabajo
- ✓ Pequeño plano de las instalaciones
- ✓ Información general que pueda representar interés para el trabajador.

[14] http://www.slideshare.net/fabian_rojas_a/contratacion-de-personal-13052361

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO:

Es un instrumento de origen jurídico que constituye una gran ayuda para el departamento de administración de recursos humanos, puesto que tiene las disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

CONTENIDO DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO:

- Horas de entrada y salida
- Lugar y momento que deberá comenzar y terminar la jornada
- Días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo
- Días y lugares de pago
- Normas para el uso de asientos
- Normas para prevenir riesgos de trabajo
- Labores insalubres y peligrosas que no deberán desempeñar mujeres ni menores de edad.
- Tiempo y forma en que deberán someterse a exámenes médicos previos y periódicos
- Permisos y licencias
- Disposiciones disciplinarias y procedimientos.

❖ **CAPACITACION:**

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento:

EL ENTRENAMIENTO:

Es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

EL ADIESTRAMIENTO:

Es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, **CAPACITACIÓN** es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia, las fases sugeridas son las siguientes:

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES:

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES:

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

LA MOTIVACION:

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas

con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."[15]

LA MOTIVACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dado que cada personas constituye una realidad diferente de los demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas a efectos de que el individuo logre la realización en la vida no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos debido a que cada individuo tiene una cara emocional y unas vivencias diferentes pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano[16].

Según el estudioso del tema Abraham Maslow, las necesidades básicas que el hombre debe de satisfacer son cinco:

- Necesidades fisiológicas: Comprende hambre, sed, vivencia, sexo y otras necesidades corporales.
- Necesidad de seguridad: Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- Necesidad de amor: Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidad de estima: Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.

15 http://www.leonismoargentino.com.ar/INST257.htm

16 http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/motcomporg.htm

- Necesidad de autorrealización: Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

MATERIALES.

- Equipos y materiales de computación

  -Computadora

  - Impresora

  - Memory flash

  -Cartuchos de impresora, negro y color

  - Internet

- Materiales de oficina

  -Anillados

  - Copias

  -Carpetas plásticas

  - Resma papel bond

  - Empastados de documentos

- Movilización
- Alimentación

METODOS.

En la presente investigación se aplicaron métodos y técnicas las mismas que se detallan a continuación:

- **Método Inductivo**

Se trata de extraer conclusiones a partir de las observaciones o experiencias analizadas particularmente, para así interpretar los datos obtenidos en la aplicación de las encuestas y establecer los puntos débiles de la entidad objeto de estudio, para llevar a cabo el presente tema investigativo

- **Método Analítico**

Este método permitió el análisis, separando un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Este método fue utilizado para revisar ordenadamente los resultados obtenidos realizados a la empresa “Moreano Sánchez Rosa María”, de la ciudad de Quevedo a fin de desarrollar el manual de funciones, la valuación de puestos y el reglamento de admisión y empleo para el talento humano.

- **Método Deductivo**

Es el método que parte de lo general hasta particularizar lo planteado, es así que se lo utilizó al analizar a la empresa “Moreano Sánchez Rosa María”, de la ciudad de Quevedo en su organización para conocer con detalle cada uno de los puestos y poder clasificarlos y aplicar las diferentes técnicas organizacionales.

- **Método Sintético**

La síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. Una vez analizadas cada una de las partes de la problemática encontrada, permitió cumplir con la construcción del tema

denominado: “Propuesta de un manual de funciones, valuación de puesto por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano de la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos.

TÉCNICAS

- **Observación**

La Observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, esta técnica permitió visualizar detenidamente las funciones de la empresa, y el proceso de admisión y para su posterior análisis y clasificación.

- **Entrevista.**

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas, el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. Se aplicó la entrevista a la propietaria de la empresa la Sra. Rosa María Moreano Sánchez, Gerente General de la empresa desde el año 2010.

- **Encuesta**

Es un formato preestablecido de preguntas que fueron aplicadas a un cierto número de integrantes de una población total. Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó una encuesta a empleados y trabajadores de la empresa que conforman un número de 503, pero debido a que existe

un número elevado se tomará únicamente una muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

N= Población

E= Margen de error

n= Tamaño de la muestra

n= $\frac{503}{1 + 0{,}0025\ (503)}$

n= $\frac{503}{1 + 1{,}26}$

n= 222 Encuestas.

Por lo tanto se aplicaron 222 encuestas.

f. RESULTADOS.

GRÁFICO 3

EMPRESA MOREANO SANCHEZ ROSA MARÍA

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA", DE LA CIUDAD DE QUEVEDO

"MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA" es una empresa que nació con el objetivo empresarial de producir y comercializar banano.

Es una empresa de persona natural que fue creada su actividad el 16 de Octubre de 2009, iniciando su parte operativa a partir del mes de abril 2010. La propietaria de la empresa la Sra. Rosa María Moreano Sánchez, no tiene ningún socio.

La oficina central de la empresa se encuentra ubicada en la Calle segunda No. 106 y Eugenio Espejo en la Provincia de Los Rios, Cantón Quevedo, Parroquia San Camilo.

Además cuenta con sus 8 haciendas o localidades que se encuentran ubicadas en la Provincia Los Ríos y la Provincia Bolívar.

GRÁFICO 4

HACIENDAS BANANERAS

Los nombres de las haciendas son las siguientes:

Hacienda J.J.

Hacienda Banpal

Hacienda Mercedes

Hacienda Lorena 2

Hacienda Inmaculada #1

Hacienda Inmaculada #2

Hacienda Inmaculada #3

Hacienda Inmaculada #4

EMPLEADOS Y OBREROS DE LA EMPRESA “MOREANO SANCHEZ ROSA MARÍA”

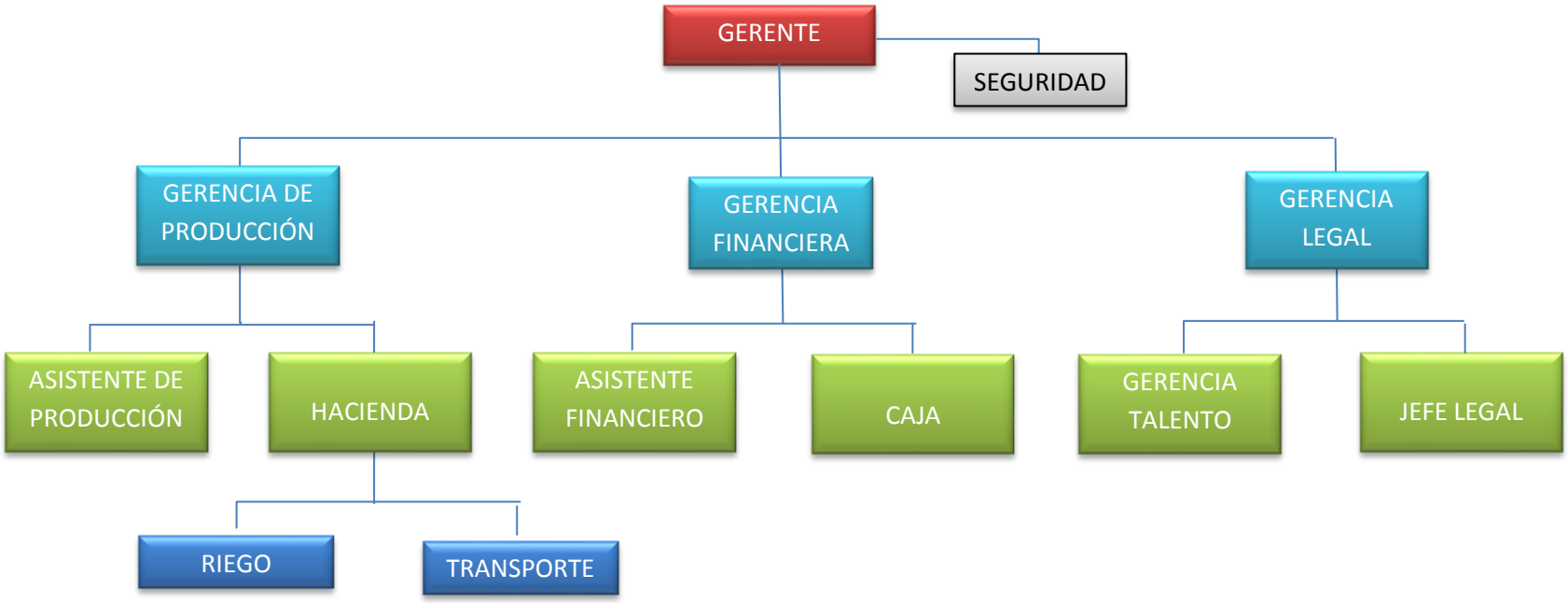
La empresa cuenta con los siguientes empleados que corresponden al área administrativa y obreros, quienes trabajan en diferentes áreas para la producción y comercialización del banano, conforme al listado que se presenta a continuación:

CARGO	**PUESTO**
Gerente	1
Asistente de gerencia	2
Jefe de producción	1
Asistente de producción	8
Gerente financiero	1
Asistente financiero	8
Caja	2
Gerencia Talento humano y legal	1
Jefe Talento humano	8
Jefe legal	1
Secretaria	4
Auditoria Agrícola	2
Choferes	24
Jefe de calidad	8
Guardias	9
Operadoras	5
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	84
Personal de campo	
Obreros	419
TOTAL EMPLEADOS Y OBREROS	503

Actualmente cuenta con su propia flota de camiones

GRÁFICO 5

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA", DE LA CIUDAD DE QUEVEDO



Fuente: Empresa Moreano Sánchez Rosa María
Elaboración: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
ENTREVISTA AL GERENTE

1. **Cuál es su perfil profesional y tiempo de servicio en la misma?**

   Ingeniera Comercial y labora en la empresa como Administradora desde hace 10 años

2. **Considera que la empresa bajo su dirección está convenientemente organizada con áreas responsables en cada función**

   La empresa está estructurada conforme a sus requerimientos.

3. **Cuenta la empresa con un organigrama?**

   Existe un organigrama donde se detallan la estructura organizacional de la empresa.

4. **La empresa cuenta con filosofía empresarial (misión, visión y objetivos estratégicos).**

   La empresa tiene misión y visión, pero no están debidamente formalizados, ni difundidos.

5. **Considera que la cultura organizacional es congruente con la estructura, funciones y procesos correctamente definidos?**

   La estructura, funciones y procesos deben ser revisados. La cultura organizacional del personal operativo es compleja.

6. **El ingreso del Talento Humano a la empresa, a través de que mecanismo se lo realiza?**

   Se realiza reclutamiento mixto**.**

7. **Cuenta la empresa con una base de datos del personal actualizada?**

Si Recursos Humanos posee una base de datos completa y confiable.

8. **Para contrataciones externas de Recurso Humano que método utilizan o cómo lo hace?**

   Generalmente se realiza mediante recomendación del personal que labora en la empresa y mediante anuncios en portales.

9. **Cuál es el método de Selección utilizado para ingreso del nuevo personal, previo a formar parte de "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA".**

   Se realiza una entrevista para conocer cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas que posee el aspirante, sus intereses y determinar si está acorde con el requerimiento de la empresa y lo que le puede ofrecer la misma.

10. **Los contratos de los trabajadores son :**

    A plazo fijo y eventuales dependiendo de las necesidades de la organización.

11. **En el caso de contrataciones eventuales se recurre a**

    Personal recomendado por los empleados o a la base de datos que posee la empresa.

12. **Cuenta la empresa con manuales de funciones, organización, inducción, bienvenida, claramente definidos y socializados?**

    Actualmente no posee pero se ha considerado implementarlos dentro del plan de mejoramiento a desarrollarse en la empresa.

13. **Considera importante el Análisis y Evaluación de puestos en la empresa "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA".**

Si es importante para mejorar la productividad de la empresa.

14. **El análisis y valuación de puestos ha permitido mejorar otros aspectos organizacionales de la Institución?- cuáles**

    Se encuentra en proceso de implementar el análisis y evaluación de los puestos.

15. **Quién(s) tienen la responsabilidad de la evaluación de puestos en la empresa?**

    La jefatura administrativa selecciona al personal y pone a consideración de la Gerencia, quién analiza el perfil y se decide la contratación.

16. **Cuenta la empresa con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal en relación con las funciones de cada puesto de trabajo?**

    No se tiene establecido ningún Plan de Capacitación.

ANÁLISIS PERSONAL

Luego de realizar la debida entrevista a la Gerente General de la Empresa Moreano Sánchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo, se pudo determinar que la empresa no cuenta con una visión y misión establecidas, lo que dificulta la organización de la empresa y lo que se debe efectuar con respecto a la programación y requerimiento del personal; así mismo la empresa no cuenta con un manual de funciones lo que provoca que no conozcan la descripción de las actividades a seguirse en la realización de las funciones de la unidad administrativa u operativa correspondiente, lo que hace que se restrinja o se expanda su responsabilidad y participación en las mismas, sería muy importante el contar con este documento que será dirigido a los puestos existentes en la compañía, lo que evitará la duplicidad de funciones. La entrevista también evidencia, que el ingreso de nuevo personal, no obedece a clasificación de puestos, requisitos y perfiles profesionales, provocando que el personal no se sienta motivado a realizar las responsabilidades, funciones y resultados conforme a su perfil profesional. Por consiguiente es imprescindible la creación de un Manual de Funciones, una valuación de puestos por puntos, así como también, un sistema de Admisión y Empleo que permita satisfacer de mejor manera los requerimientos de la entidad.

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Pregunta N° 1

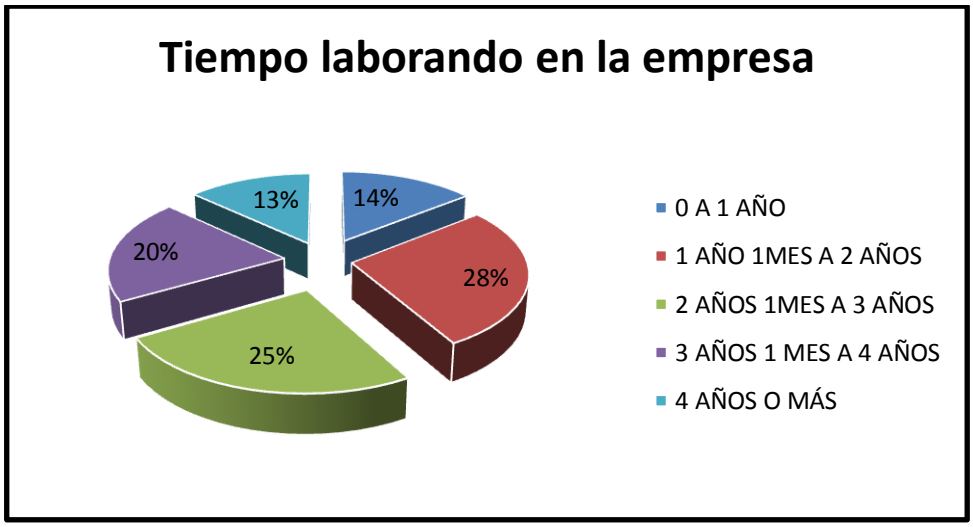
1. **¿Qué tiempo viene laborando en la empresa "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA" de la ciudad de Quevedo?**

CUADRO 6
TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 1 año	31	14%
1 año 1 mes a 2 años	62	28%
2 años 1 mes a 3 años	56	25%
3 años 1 mes a 4 años	44	20%
4 años o más	29	13%
TOTAL	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo
Elaboración: La autora

GRÁFICA 6



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En lo relacionado a los años de servicio por parte del personal en la empresa el 14% viene laborando hasta un año, el 28% ha laborado entre 1 año 1 mes a 2 años, el 25% ha trabajado de 2 años 1 mes a 3 años, el 20% entre 3 años 1 mes a 4 años, mientras que el 13% ha laborado más de 4 años.

Pregunta N° 2

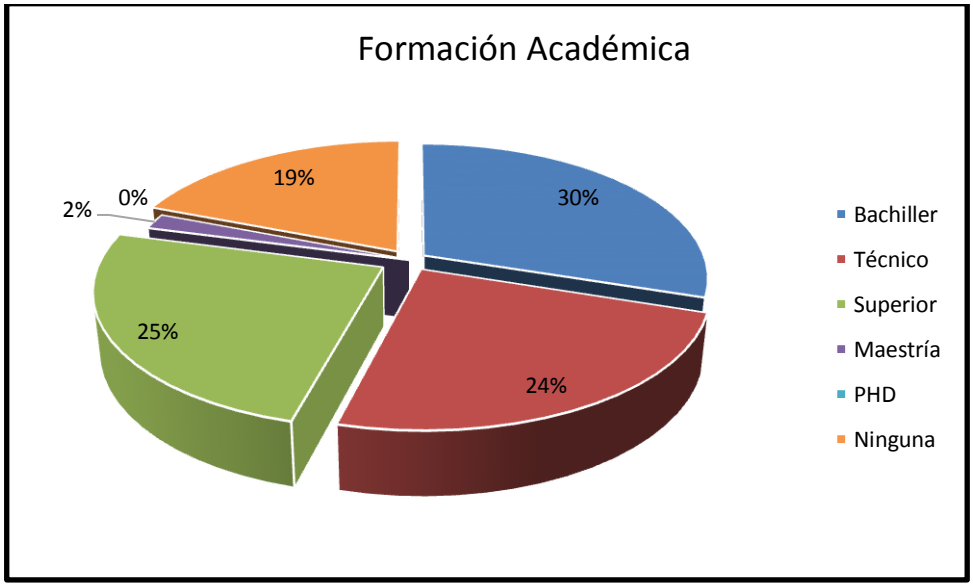
2. **¿Qué tipo de formación académica tiene?**

CUADRO 7
FORMACIÓN

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachiller	66	30%
Técnico	54	24%
Superior	55	25%
Maestría	4	2%
PHD	0	0
Ninguna	43	19%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo
Elaboración: La autora

GRÁFICA 7



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En cuanto a la formación profesional de los empleados y trabajadores, se pudo determinar que el 30% tiene formación de bachiller, el 24% técnico, el 25% tiene un nivel superior, mientras que el 2% tiene maestría, pero existe un elevado número de personas que no tienen profesión, es decir en un 19%, así mismo ninguna persona no cuenta con PhD.

Pregunta N° 3

3. **Su ingreso a la empresa fue a través de**

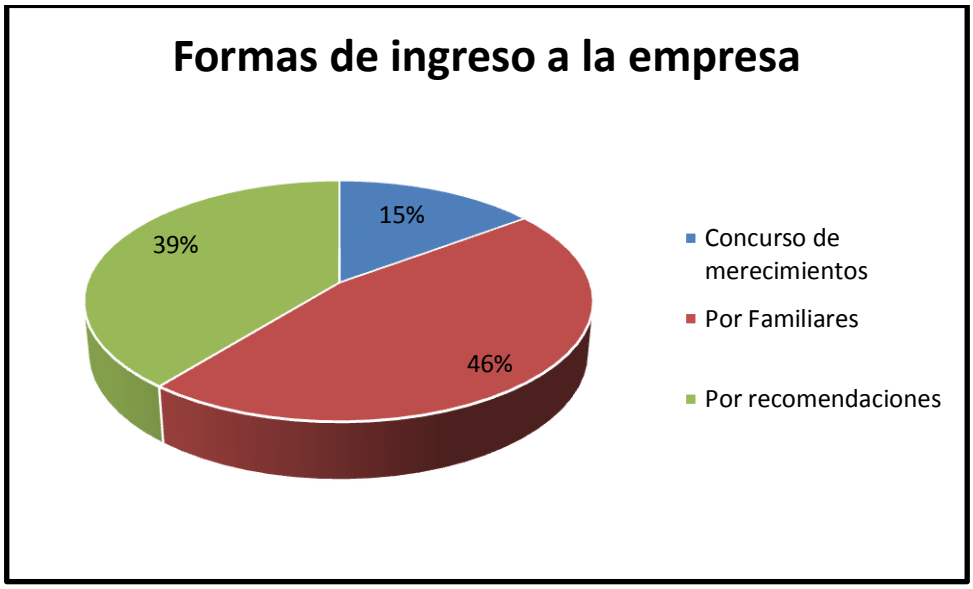
CUADRO 8
FORMAS DE INGRESO A LA EMPRESA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concurso de merecimientos	33	15%
Por Familiares	102	46%
Por recomendaciones	87	39%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 8



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Como se puede evidenciar únicamente el 15% ingreso a la empresa por concurso de merecimientos, mientras que el 46% ingreso a la empresa por familiares y el 39% por recomendaciones.

Pregunta N° 4

4. Al ingresar a la empresa se sometió a:

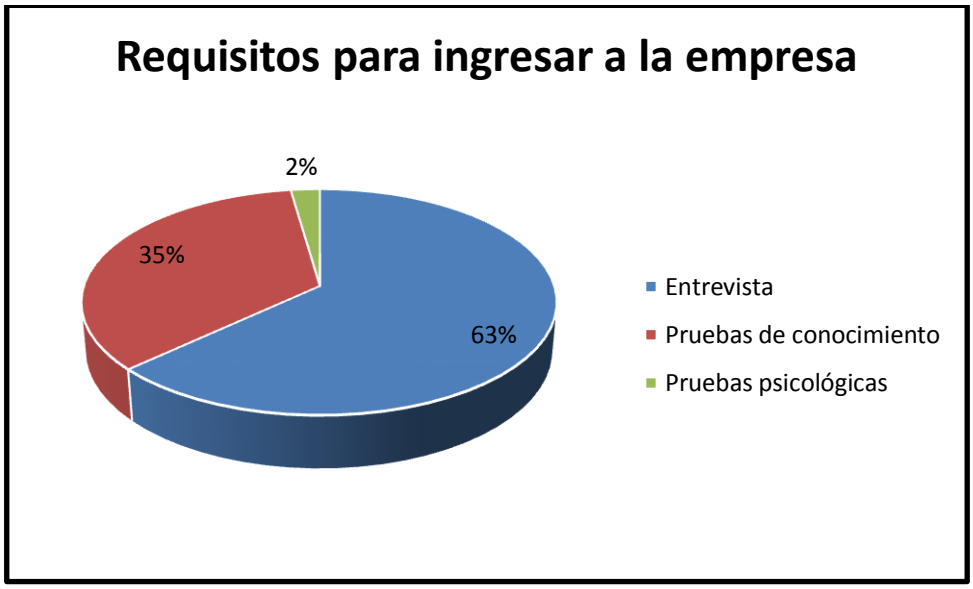
CUADRO 9
REQUISITOS PARA INGRESAR EN LA EMPRESA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista	139	63%
Pruebas de conocimiento	78	35%
Pruebas psicológicas	5	2%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 9



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 63% que solamente se le ha hecho una entrevista al momento de ingresar a la empresa, el 35% ha sido sometido a una prueba de conocimientos, mientras que el 2% a pruebas psicológicas.

Pregunta N° 5

5. **¿Conoce si en la empresa "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA" de la ciudad de Quevedo, tiene un manual de funciones debidamente estructurado?**

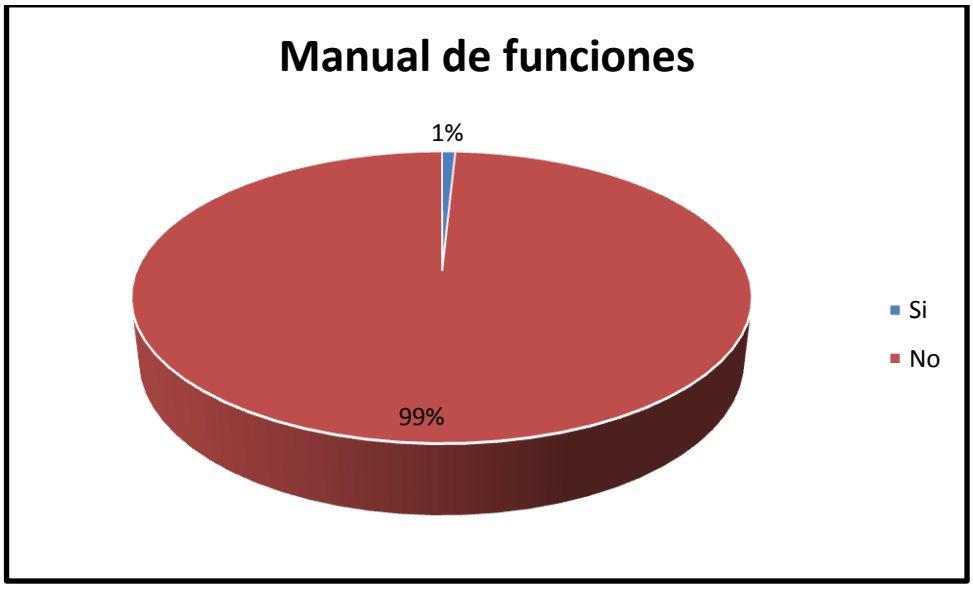
CUADRO 10
MANUAL DE FUNCIONES

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	1%
No	221	99%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 10



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 99% de los encuestados indica que la empresa no cuenta con un manual de funciones, solamente el 1% indica que la empresa si lo tiene.

Pregunta N° 6

6. **¿Recibió algún tipo de manual o documento relacionado con las labores que usted debía desempeñar al momento de ocupar su puesto de trabajo en la empresa "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA" de la ciudad de Quevedo?**

CUADRO11
RECEPCIÓN DE DOCUMENTO DE FUNCIONES

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	222	100%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 11

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 100% de empleados y trabajadores desempeñan sus funciones sin contar con un manual de funciones, ya que manifiestan que no les ha sido entregado un documento sobre sus funciones.

Pregunta N° 7

7. **¿El puesto que usted desempeña está acorde a su formación profesional?**

CUADRO 12

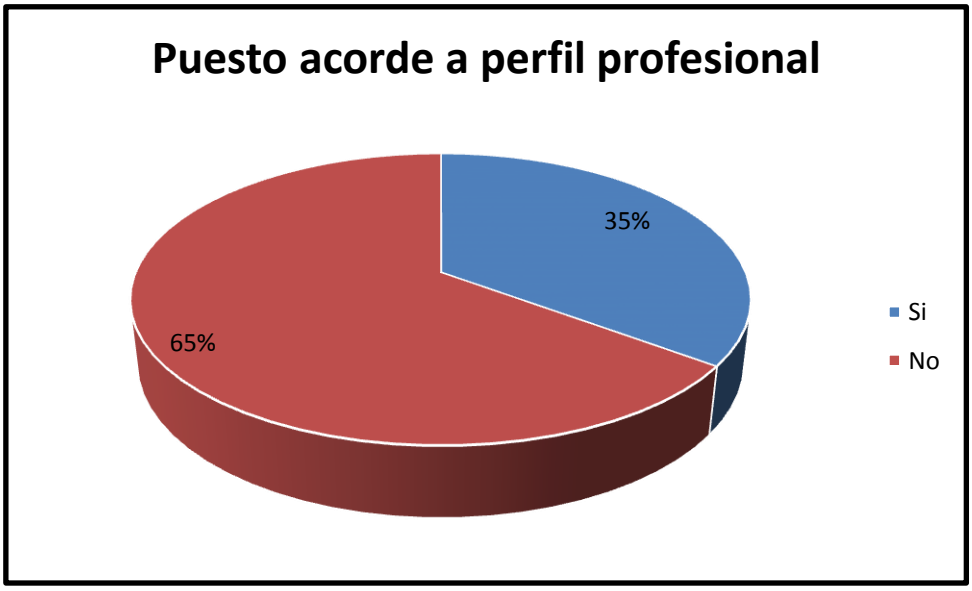
CARGO QUE DESEMPEÑA ACORDE A PERFIL PROFESIONAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	78	35%
No	144	65%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 12



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 35% manifiesta que el cargo que desempeña no está acorde a su perfil profesional, mientras que el 65% si lo está. Lo que evidencia que están desempeñando trabajos que no se ajustan a sus aptitudes.

Pregunta N° 8

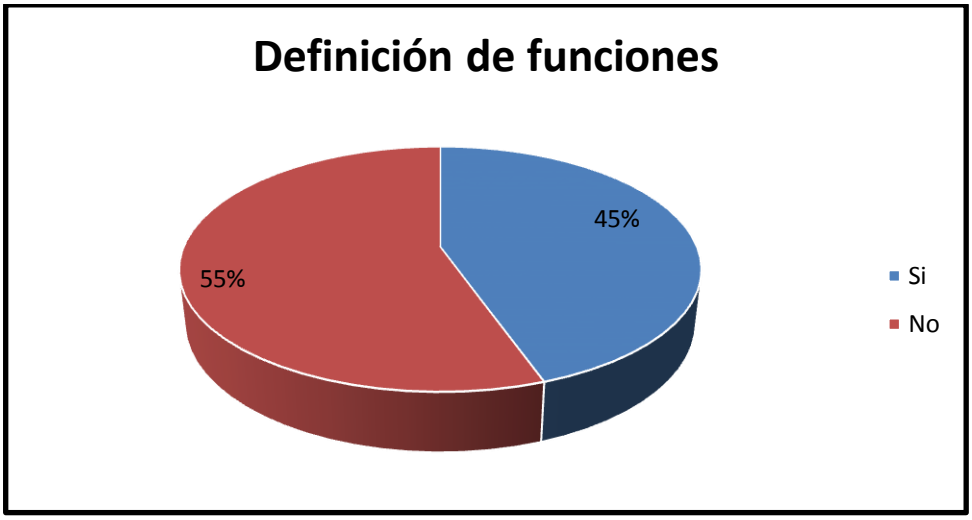
8. ¿Tiene usted definida claramente cuáles son sus funciones dentro de la empresa "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA"?

CUADRO 13
DEFINICIÓN DE FUNCIONES

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	99	45%
No	123	55%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo
Elaboración: La Autora

GRÁFICA 13



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 45% indica que tiene definidas sus funciones, mientras que el 55% no las tiene, por ello los empleados no pueden desempeñar sus funciones de manera adecuada

Pregunta N° 9

9. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo que ocupa?

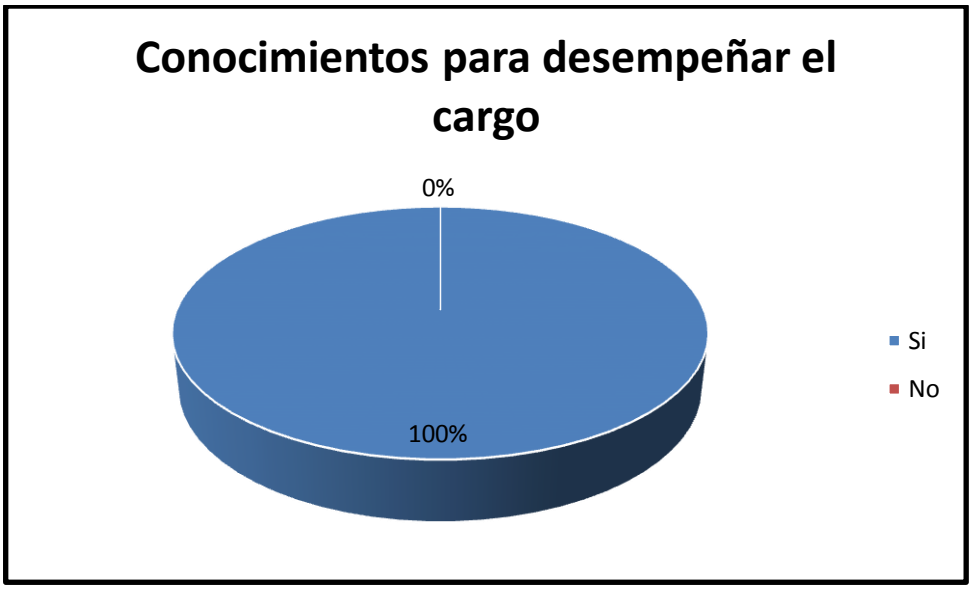
CUADRO 14
CONOCIMIENTO NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	222	100%
No	0	100%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 14



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 100% manifiesta tener los conocimientos necesarios para desempeñar su cargo.

Pregunta N° 10

10. ¿Cuáles son las funciones que usted diariamente realiza en el desempeño de su cargo?

CUADRO 15

CARGO	FUNCIONES HABITUALES
ASISTENTE DE GERENCIA	- Realizar soporte administrativo - Manejar la agenda de la Gerencia general - Manejar correspondencia interna y externa. - Cumplir con los Reglamentos de la Compañía
JEFE DE PRODUCCIÓN	- Supervisar proceso producción - Atender a proveedores - Revisar desempeño laboral, maquinaria y equipo de trabajo. - Capacitar a asistentes de producción - Administrar programas - Controlar cumplimiento de funciones
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	- Supervisar proceso de producción - Atender a proveedores - Revisar desempeño laboral, maquinaria y equipo de trabajo. - Administrar programas - Controlar cumplimiento de funciones
GERENTE FINANCIERO	- Analizar de los aspectos financieros de todas las decisiones. - Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
ASISTENTE FINANCIERO	- Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones. - Analizar cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. - Colaborar con las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.

ENCARGADO DE CAJA	- Recibir y cobrar dinero - Realizar transacciones a través de tarjetas de crédito y débito - Cuidar el funcionamiento de caja - Registrar la entrada y salida de dinero - Realizar conteos diarios de depósitos.
GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y LEGAL	- Coordinar la marcha administrativa de la empresa - Controlar el cumplimiento de funciones - Atender solicitudes de servidores - Coordinar el adecuado manejo de contratos con empleados - Contratar al personal - Atender asuntos legales de la empresa y de los empleados
JEFE DE TALENTO HUMANO	- Coordinar la marcha administrativa de la empresa - Controlar el cumplimiento de funciones - Atender solicitudes de servidores - Coordinar el adecuado manejo de contratos con empleados - Contratar al personal
JEFE LEGAL	- Atender asuntos legales - Elaborar contratos laborales - Tramitar juicios
AUDITORÍA AGRÍCOLA	- Realizar inspecciones agrícolas - Recopilar información de trabajos realizados - Aprobar inspecciones agrícolas - Elaborar el informe técnico
CHOFERES	- Conducir los vehículos de la empresa - Cuidar por los bienes del vehículo
JEFE DE CALIDAD	- Recibir, examinar, clasificar, codificarla materia prima e implementos de producción - Planificar, coordinar la producción agrícola - Preparar presupuesto operativo anual
GUARDIAS	- Resguardar y vigilar la empresa - Cumplir con órdenes de sus superiores - Cumplir con disposiciones de la empresa
OPERADORAS	- Contestar y registrar llamadas. - Realizar llamadas - Atención a clientes y proveedores

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

Pregunta N° 11

11. ¿Qué tipo de contrato tiene?

CUADRO 16

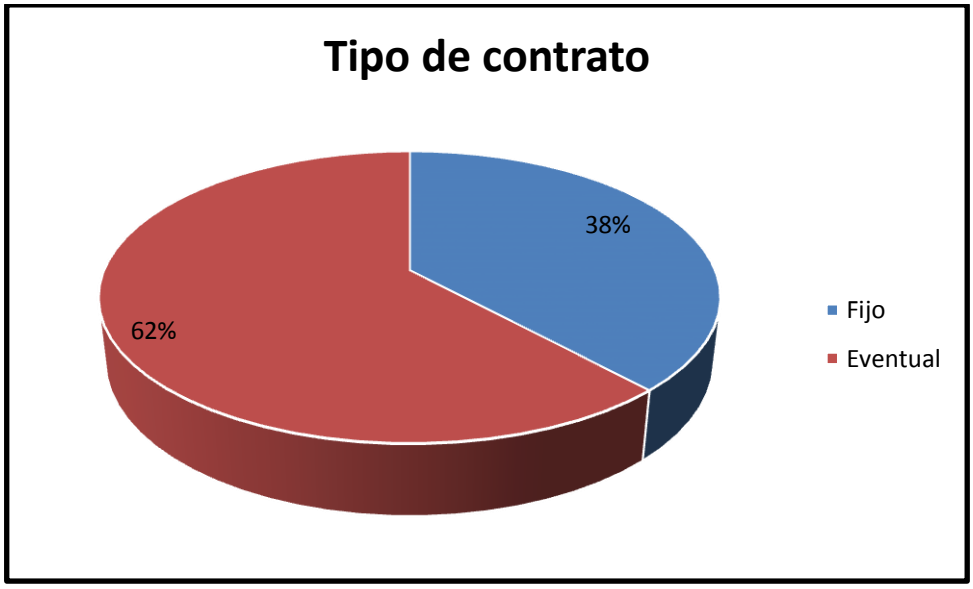
TIPO DE CONTRATO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fijo	84	38%
Eventual	138	62%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 15



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 38% indica que tiene un contrato fijo, pero el 62% manifiesta tener un contrato eventual, por lo que se puede evidenciar que la empresa no brinda estabilidad laboral a sus empleados.

Pregunta N° 12

12. Recibió inducción al ingresar a la empresa?

CUADRO 17

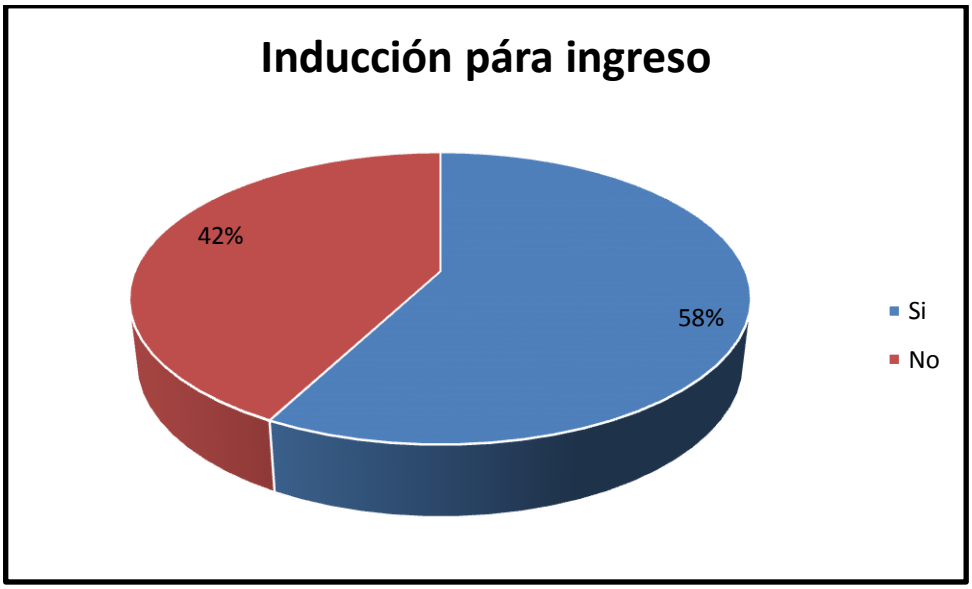
INDUCCIÓN PARA INGRESO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	128	58%
No	94	42%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 16



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 58% de los empleados y trabajadores encuestados indican que si recibieron algún tipo de inducción al ingresar a la empresa, frente al 42%que no la recibió.

Pregunta N° 13

13. ¿Es evaluado el trabajo que usted realiza?

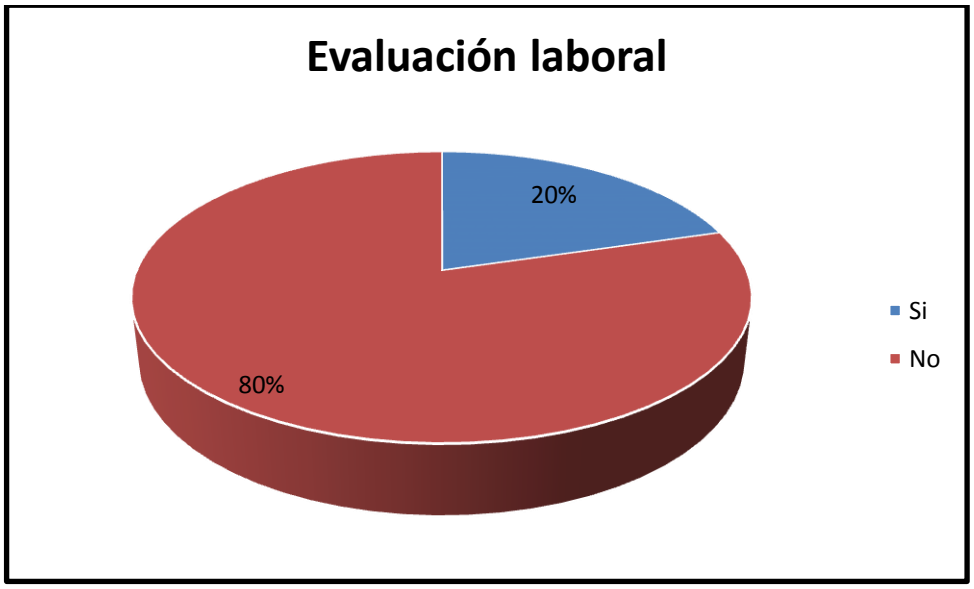
CUADRO 18
EVALUACIÓN LABORAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	20%
No	177	80%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 17



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De los empleados y trabajadores encuestados, el 20% afirma que ha sido evaluado, mientras que el 80% indica que no.

Pregunta N° 14

14. ¿Sabe usted si la empresa dispone de manuales de organización, inducción, políticas, bienvenida entre otros?

CUADRO 19

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	222	100%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo
Elaboración: La Autora

GRÁFICA 18

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 100% de encuestados indican que no existe ningún manual de organización, de inducción, ni políticas.

Pregunta N° 15

15. Brinda la empresa capacitación permanente a los empleados, de acuerdo a las funciones que realiza?

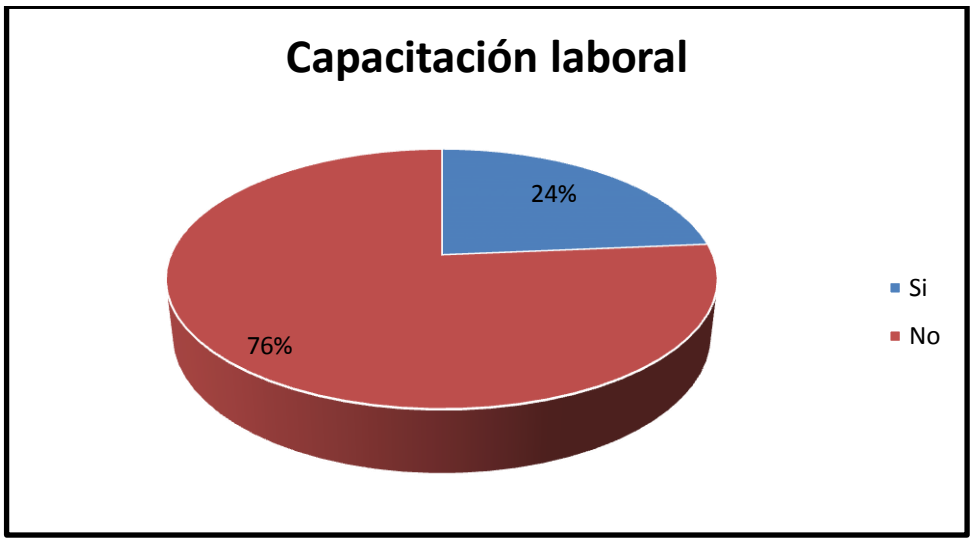
CUADRO 20
CAPACITACIÓN LABORAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	53	24%
No	169	76%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 19



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Del total de encuestados, el 24% de los encuestados indica que la empresa si los ha capacitado, mientras que el 46% afirma que no han sido capacitados.

Pregunta N° 16

16. La remuneración que usted recibe por su trabajo está de acuerdo las funciones que usted realiza?

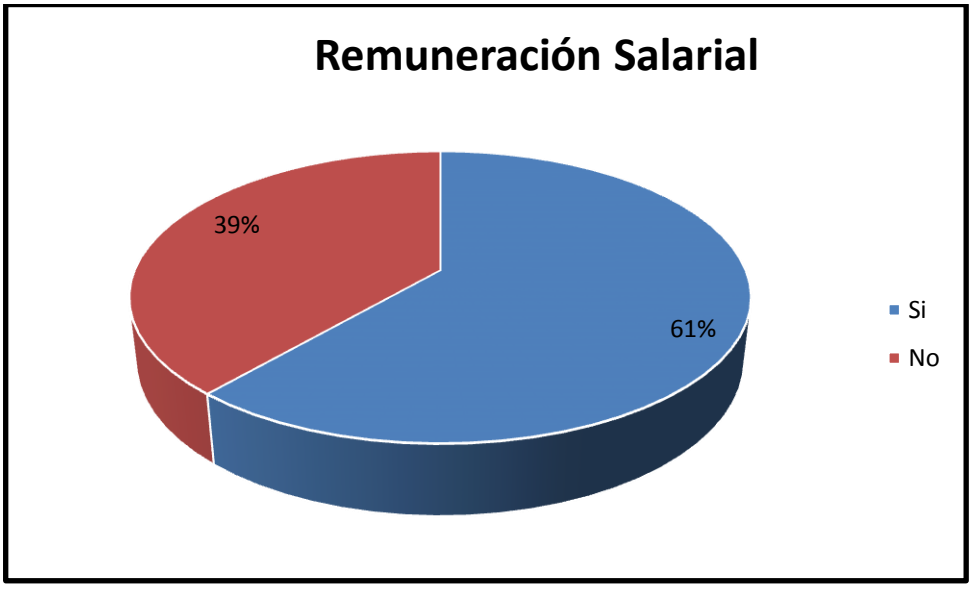
CUADRO 21
REMUNERACIÓN SALARIAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	137	61%
No	85	39%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 20



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 61% manifiesta estar de acuerdo con la remuneración salarial que recibe, mientras que el 39% no se encuentra conforme.

Pregunta N° 17

17. Se siente motivado y reconocido por el trabajo que realiza en la Empresa Moreano Sánchez Rosa María?

CUADRO 22

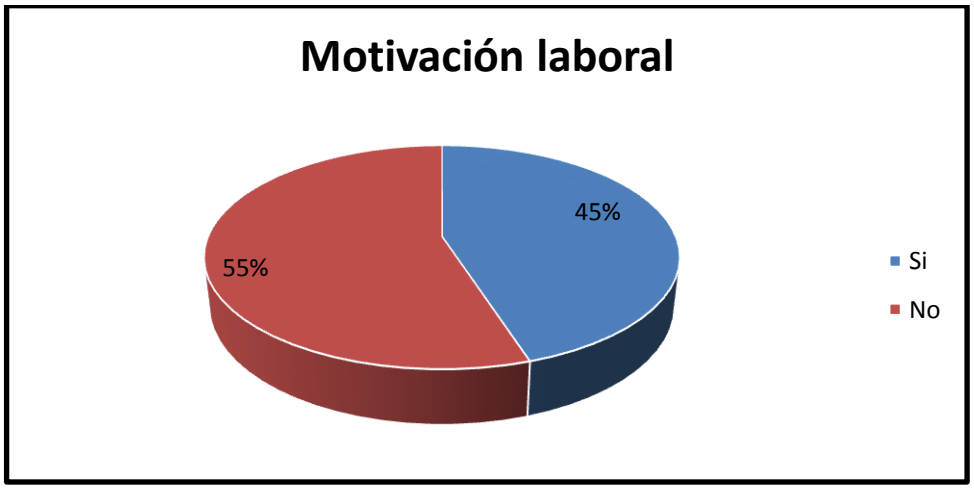
MOTIVACIÓN LABORAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	99	45%
No	123	55%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 21



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Conforme a los resultados de las encuestas, el 55% de los empleados y trabajadores indican que no se sienten motivados en para realizar su trabajo, mientras que el 45% manifiesta que si recibe motivación laboral.

Pregunta N° 18

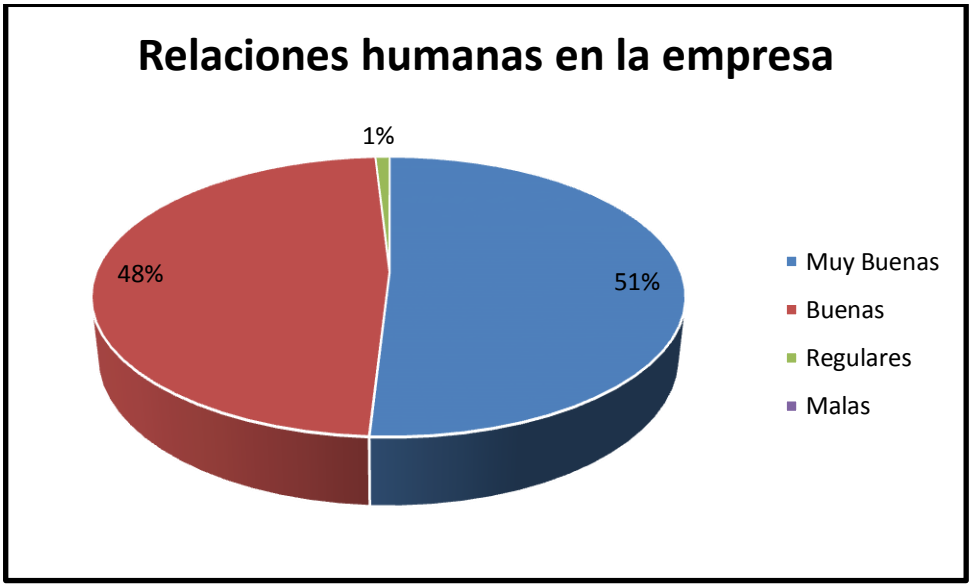
18. Considera que las relaciones humanas en la empresa Moreano Sánchez Rosa María, son:

CUADRO 23
RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buenas	113	51%
Buenas	107	48%
Regulares	2	1%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo
Elaboración: La Autora

GRÁFICA 22



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Los resultados de las encuestas arrojan que el 51% de los empleados y trabajadores trabajan en un ambiente muy bueno de relaciones humanas, el 48% indica que es bueno y el 1% se refiere a que es un ambiente regular.

Pregunta N° 19

19. Conoce si la empresa, cuenta con un manual de clasificación de puestos?

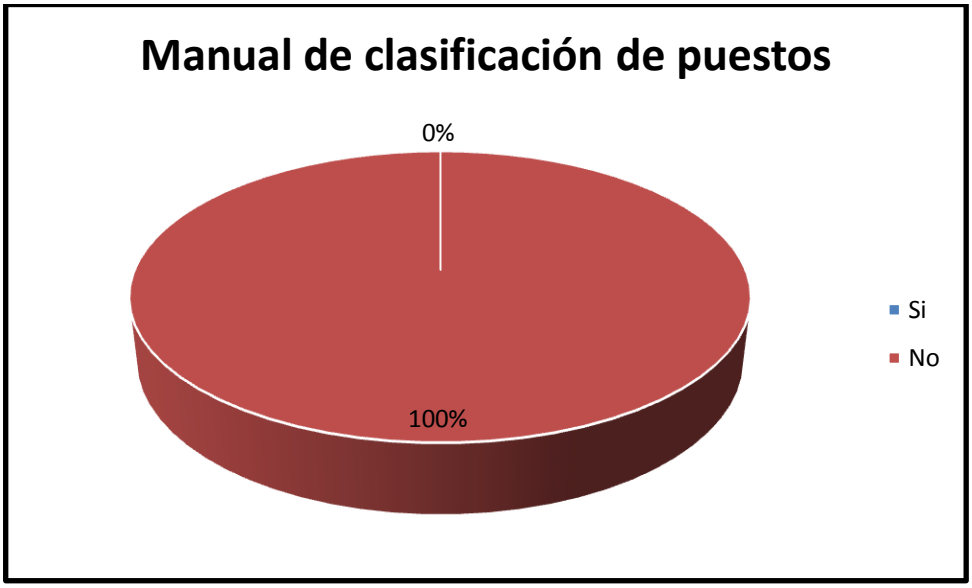
CUADRO 24
MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	222	100%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 23



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 100% de los empleados y trabajadores indican que no tienen conocimiento de la existencia de un manual de clasificación de puestos.

Pregunta N° 20

20. ¿Qué tipo de iniciativa se requiere para desempeñar el cargo que usted ocupa?

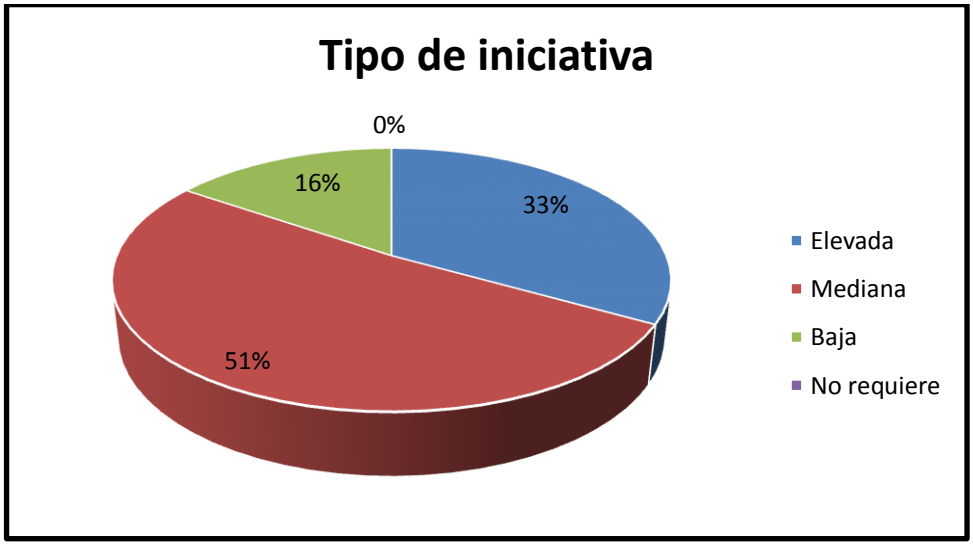
CUADRO 25

TIPOS DE INICIATIVA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevada	74	33%
Mediana	114	51%
Baja	34	16%
No requiere	0	0%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo
Elaboración: La Autora

GRÁFICA 24



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

El 33% de los encuestados manifiestan que deben tener una elevada iniciativa en el cargo que desempeña, el 51% indica que requiere una mediana iniciativa y el 16% dice que requiere una baja iniciativa.

Pregunta N° 21

21. ¿En el cargo que usted desempeña dentro de la empresa, que grado de esfuerzo mental utiliza?

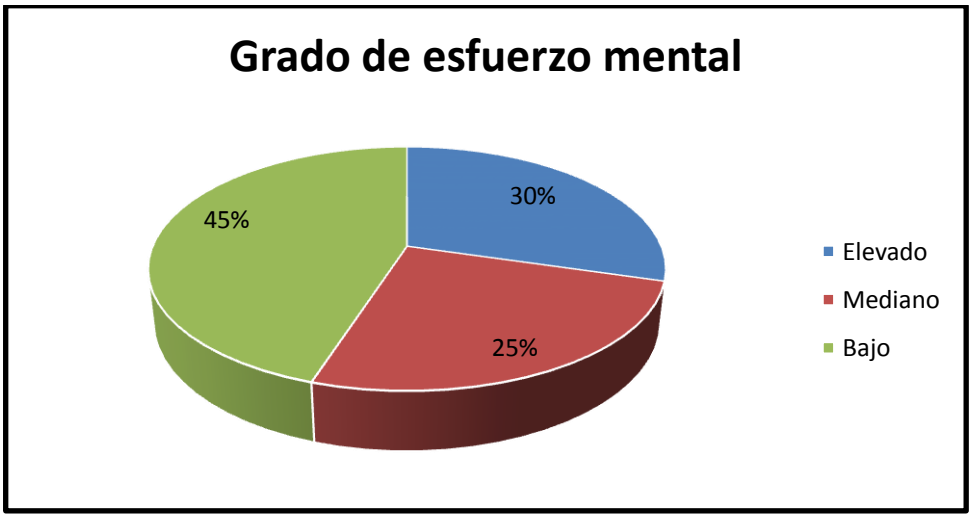
CUADRO 26
GRADO DE ESFUERZO MENTAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevado	66	30%
Mediano	56	25%
Bajo	100	45%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 25



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

La mayor parte de los empleados y trabajadores requieren un esfuerzo mental bajo, es decir el 45% de los encuestados, mientras que el 30% indica que requiere un esfuerzo mental alto, frente al 25% que indica que requiere un esfuerzo mental mediano.

Pregunta N° 22

22. ¿Para el cumplimiento de sus funciones dentro de la entidad, qué grado de esfuerzo físico Ud. requiere?

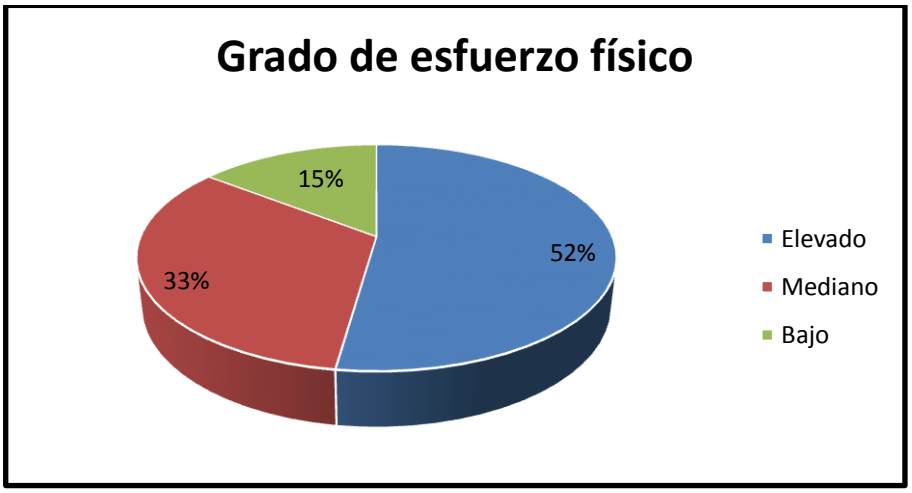
CUADRO 27
GRADO DE ESFUERZO FÍSICO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevado	115	52%
Mediano	74	33%
Bajo	33	15%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a empleados y obreros Empresa Moreano Sanchez Rosa María, de la ciudad de Quevedo

Elaboración: La Autora

GRÁFICA 26



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

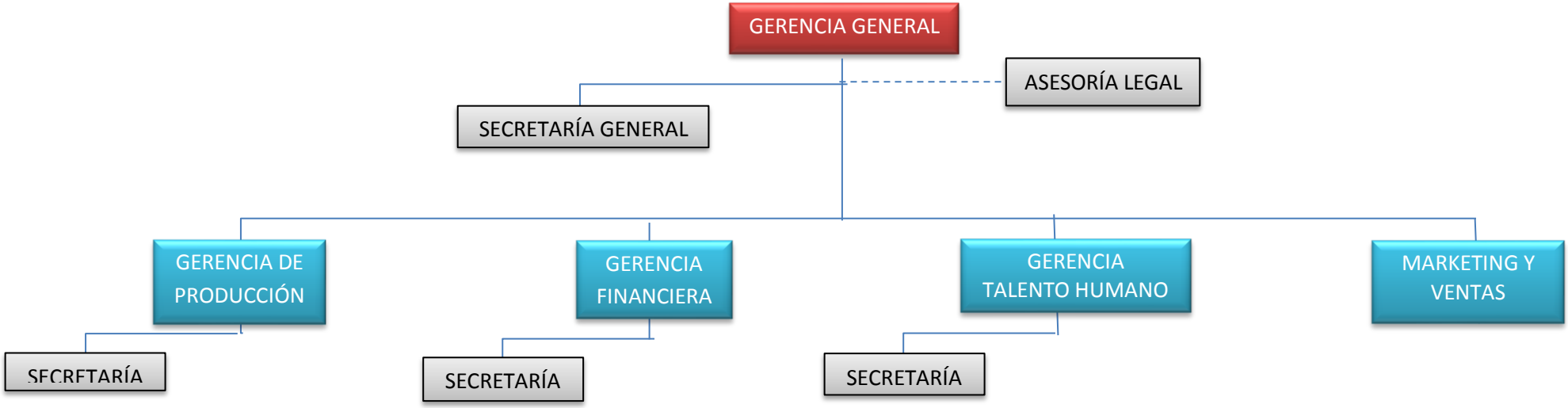
Como se puede evidenciar la mayor parte de los encuestados, es decir el 52% requieren de un elevado esfuerzo físico, el 33% tiene un mediano esfuerzo físico y el restante 15% indica que requieren de un bajo esfuerzo físico.

g. DISCUSION.

PROPUESTA DE UN MANUAL DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA “MOREANO SANCHEZ ROSA MARÍA”, DE LA CIUDAD DE QUEVEDO

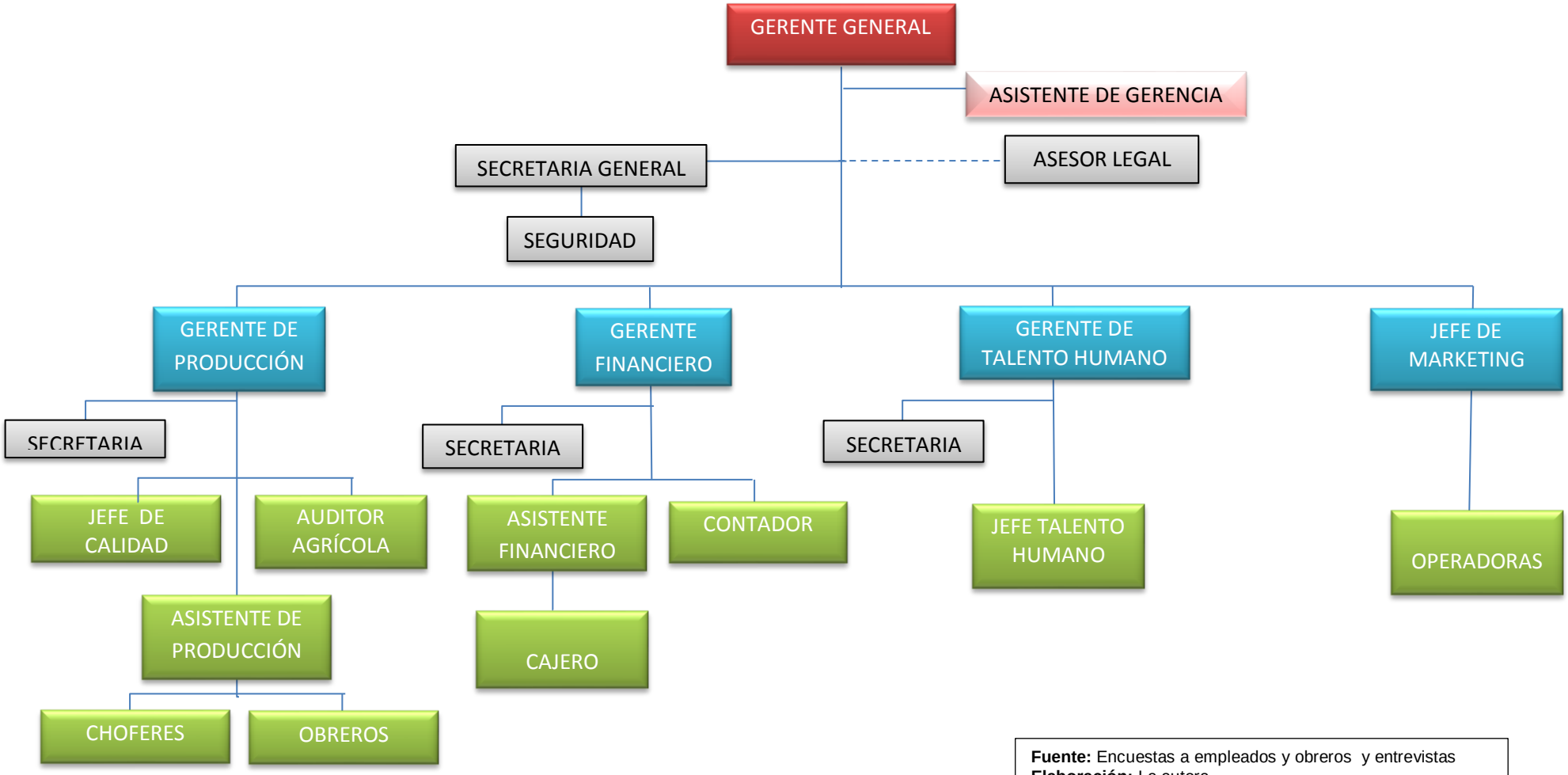
GRAFICO 27

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
EMPRESA "MOREANO SANCHEZ ROSA MARÍA", DE LA CIUDAD DE QUEVEDO



Fuente: Encuesta a empleados y obreros, y entrevistas
Elaboración: La autora

GRÁFICO 28
ORGANIGRAMA FUNCIONAL EMPRESA "MOREANO SANCHEZ ROSA MARÍA", DE LA CIUDAD DE QUEVEDO



Fuente: Encuestas a empleados y obreros y entrevistas
Elaboración: La autora

CUADRO 28

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: GERENTE GENERAL
CÓDIGO: 01
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Responsable por la dirección, planeación, organización y control de los procesos de la compañía, así como la representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la Compañía.
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Ejercer la representación legal judicial y extrajudicial - Desarrolla y define los objetivos organizacionales de la compañía. - Planeamiento estratégico de actividades. - Organización de todos los procesos que maneja la compañía. - Dirigir la gestión económica financiera de la Compañía. - Controlar con oportunidad el desarrollo organizacional de la Compañía. - Formular políticas y estrategias en función de los objetivos y planes operativos del supermercado, asegurando su cumplimiento y la toma de decisiones en función de la satisfacción del cliente; - Ejercer la organización con absoluto sentido de austeridad, buscando maximizar la productividad, eficacia y eficiencia de todos los recursos puestos a su disposición.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades)
Inteligencia para resolución de problemas, Capacidad de análisis y síntesis, Capacidad de comunicación, Capacidad de escucha, Capacidad de trabajo, Espíritu de observación, Integridad moral y ética
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN INGENIERO COMERCIAL O ECONOMISTA **EXPERIENCIA REQUERIDA:** 3 - 4 Años en cargos similares **EDAD:** 35 A 45 años en adelante **SEXO:** Indistinto

CUADRO 29

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: ASISTENTE DE GERENCIA
CÓDIGO: 02
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Responsable de la colaboración y asistencia de gerencia para coordinar la dirección, planeación, organización y control de los procesos de la compañía, así como la representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la Compañía.
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Desarrolla y define los objetivos organizacionales de la compañía. - Planeamiento estratégico de actividades. - Organización de todos los procesos que maneja la compañía. - Dirigir la gestión económica financiera de la Compañía. - Controlar con oportunidad el desarrollo organizacional de la Compañía - Colaborar en la organización de los procesos que maneja la compañía. - Colaborar en la dirección de la gestión económica financiera de la Compañía. - Contribuir en la formulación de políticas y estrategias en función de los objetivos y planes operativos del supermercado, asegurando su cumplimiento y la toma de decisiones en función de la satisfacción del cliente.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades)
Inteligencia para resolución de problemas, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, capacidad de escucha, capacidad de trabajo, espíritu de observación, Integridad moral y ética.
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN INGENIERO COMERCIAL O ECONOMISTA **EXPERIENCIA REQUERIDA:** 3 - 4 Años en cargos similares **EDAD:** 35 A 45 años en adelante **SEXO:** Indistinto

CUADRO 30

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: ASISTENTE JURÍDICO
CÓDIGO: 03
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Asesorar en los trámites judiciales.
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Elaborar la minuta y acta de constitución de la compañía. - Elaborar los contratos de compra- venta de activos. - Realizar los contratos laborales y registrarlos en el ministerio laboral. - Comunicar los procesos judiciales al gerente. - Asistir a las reuniones convocadas por el Gerente. - Informar de forma mensual las actividades realizadas. - Representar a la empresa judicialmente. - Tramitar procesos legales a empresas deudoras.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades)
Buenas relaciones personales, manejo de conflictos, habilidad de mediación.
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Doctor en Jurisprudencia, Abogado **EXPERIENCIA REQUERIDA:** Mínimo un año en cargos similares o en libre ejercicio profesional **EDAD:** 30 a50 años **SEXO:** Indistinto

CUADRO 31

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: SECRETARIA GENERAL
CÓDIGO: 04
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Coordinar e implementar procedimientos administrativos y establecer prioridades de trabajo de la Gerencia General.
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Ejecutar actividades relacionados con el servicio al cliente. - Facilitar el servicio a los clientes externos y a los colaboradores internos de acuerdo a las políticas de la organización. - Procesar la información de los documentos que se origen de las funciones a su cargo, siguiendo la norma técnica y la legislación vigente; así como las normas legales de la institución. - Procesar la información de acuerdo con las necesidades de la institución. - Facilitar el sistema de información contable en concordancia con la normatividad. - Realizar los requerimientos anticipados, para la adquisición de suministros administrativos de su espacio de trabajo. - Interviene en los programas de mejoramiento organizacional que se deriven de la función administrativa. - Redactar documentos aplicando las normas gramaticales, semántica, morfología y sintaxis; las técnicas de digitación para la elaboración y presentación de documentos comerciales y las de gestión de la calidad.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Capacidad de comunicación, capacidad de trabajo, integridad moral y ética.
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Tecnología en Secretariado Ejecutivo, Ingeniería en Administración de Empresas o carreras afines **EXPERIENCIA REQUERIDA:** 1 a 2 años en cargos similares **EDAD:**22 a 30 años **SEXO:** Femenino

CUADRO 32

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: GUARDIA DE SEGURIDAD
CÓDIGO: 05
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Vigilar y brindar seguridad personal y física a la empresa así como, resguardar toda la infraestructura de la empresa durante las 24 horas del día.
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Coordinar las actividades de seguridad con la Secretaría General de la empresa - Informar a la empresa cualquier novedad de monitoreo que se presente - Direccionar a los clientes a las diferentes áreas de la empresa - Proporcionar apoyo al personal de la empresa en caso de que sea requerido dentro de su campo de acción - Informar el mal uso de las instalaciones y equipos de la empresa - Mantener su uniforme o vestimenta en las horas de trabajo - Colaborar con la apertura y cierre de las puertas de acceso - Demás funciones que disponga el jefe inmediato.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Conocimiento técnico, trabajo bajo presión, riesgo laborar, comunicación, solución de problemas.
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Bachiller **EXPERIENCIA REQUERIDA:** 1 año en cargos similares **EDAD:**19 a 35 años **SEXO:** Masculino

CUADRO 33

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: GERENTE DE PRODUCCIÓN
CÓDIGO: 06
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Controlar todo el proceso productivo de la empresa, incluido su almacenaje..
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Dirigir, coordinar y controlar todo el proceso productivo de la hacienda - Coordinar el trabajo con las áreas de la empresa, especialmente con producción - Velar por la seguridad en la producción - Optimizar el uso de recursos de la empresa - Establecer normas de calidad para el manejo de los residuos/desechos de materia prima - Vigilar el proceso de producción del banano - Controlar y vigilar el almacenaje del producto terminado - Velar por la calidad del producto terminado.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Inteligencia para resolución de problemas, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, capacidad de escucha, capacidad de trabajo, espíritu de observación, Integridad moral y ética.
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Ingeniero agrícola, Técnico en producción agrícola o afines. **EXPERIENCIA REQUERIDA:** 1 año en funciones similares **EDAD:**25 años en adelante **SEXO:** Masculino

CUADRO 34

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: GERENTE FINANCIERO
CÓDIGO: 07
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros y fondos gestionados por la Empresa
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Proponer, evaluar y supervisar el Plan Anual Financiero de la Empresa, planteando las estrategias y opciones de inversión que maximice la rentabilidad del portafolio de inversiones y minimicen el riesgo. - Coordinar y formular criterios básicos para los procesos de Estructuración Financiera de la empresa - Administrar las actividades financieras relacionadas con la emisión de instrumentos de deuda en el mercado financiero. - Administrar los recursos financieros a su cargo, en concordancia con el Plan Operativo de la empresa - Supervisar el movimiento de recursos financieros para operaciones crediticias y de inversiones en los mercados financieros. - Supervisar, evaluar y proponer las alternativas de captación de recursos financieros para el financiamiento de la actividad operativa - Dirigir, organizar y controlar las actividades de tesorería de la Institución - Asesorar a la Gerencia General sobre temas financieros y de inversiones.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Vocación de servicio, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión, Adaptabilidad al cambio, Responsabilidad y confiabilidad, Integridad, Liderazgo, toma de decisiones, Planificación y organización, Comunicación
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería, Finanzas o similares. **EXPERIENCIA REQUERIDA: 3** años en funciones similares **EDAD:** 25 años en adelante **SEXO:** Indistinto

CUADRO 35

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: GERENTE DE TALENTO HUMANO
CÓDIGO: 08
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Administrar eficientemente el Talento Humano de la Empresa mediante una efectiva contratación, prestación de servicios a empleados y sistema de planillas. Así mismo esta Dirección es responsable de realizar acciones de formación y desarrollo del Personal; en concordancia de las exigencias del entorno y el cambio tecnológico
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Organizar al Talento Humano dentro de la estructura orgánica de acuerdo con los objetivos y planes estratégicos de la Empresa. - Disponer de un banco actualizado de elegibles a nivel interno. - Aplicar el proceso de Reconversión Laboral en Coordinación con el resto de departamentos - Suministrar el Talento Humano que requieren las diferentes áreas organizacionales de la Empresa previa aplicación del proceso antes descrito. - Mantener información tecnológica actualizada del Talento Humano. - Disponer de procedimientos que permitan efectivos controles para los trámites asociados a los movimientos de personal y expedientes. - Revisar y actualizarlas Normas y/o disposiciones vinculadas con la Administración del Talento Humano. - Mantener efectivas relaciones Obrero –Patronales
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Vocación de servicio, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión, Adaptabilidad al cambio, Responsabilidad y confiabilidad, Integridad, Liderazgo, toma de decisiones, Planificación y organización, Comunicación
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería, Finanzas o similares.. **EXPERIENCIA REQUERIDA:** 3 años en funciones similares **EDAD:** 25 años en adelante **SEXO:** Indistinto

CUADRO 36

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: JEFE DE MARKETING
CÓDIGO: 09
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Promocionar, publicitar y comercializar los productos de la empresa "Moreano Sánchez Rosa María"
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las ventas. - Llenar las facturas que se originan de las ventas. - Receptar el dinero por la venta del producto. - Entregar lo recaudado por la venta diariamente al Gerente. - Conferir los documentos de ingresos y egresos de dinero al contador para su registro. - Mantener limpia las instalaciones y el mobiliario de la empresa. - Decorar el ambiente de ventas para que atraiga al cliente. - Coordinar con el departamento de Producción.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión, Responsabilidad y confiabilidad, Integridad, Comunicación
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Tecnología en Marketing, Ingeniero Comercial **EXPERIENCIA REQUERIDA:** 1 año en funciones similares **EDAD:** 25 años en adelante **SEXO:** Indistinto

CUADRO 37

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: SECRETARIA
CÓDIGO: 10
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Servirá de apoyo en la planificación, dirección, supervisión, ejecución y control de las actividades realizadas en su área.
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Ejecutar actividades relacionadas a su área - Procesar la información de los documentos que se origen de las funciones a su cargo. - Procesar la información de acuerdo con las necesidades de la institución. - Facilitar el sistema de información contable en concordancia con la normatividad. - Realizar los requerimientos anticipados, para la adquisición de suministros administrativos de su espacio de trabajo. - Interviene en los programas de mejoramiento organizacional que se deriven de la función administrativa. - Redactar documentos aplicando las normas gramaticales. - Y las demás funciones que dispongan su jefe inmediato superior dentro de su campo de acción
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión, Responsabilidad y confiabilidad, Integridad, Comunicación
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Tecnología en Secretariado, Bachiller **EXPERIENCIA REQUERIDA:** 1 año en funciones similares **EDAD:**18 años en adelante

CUADRO 38

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: ASISTENTE FINANCIERO
CÓDIGO: 11
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Asistir y apoyar a la Gerencia financiera en la administración, evaluación y supervisión de las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros, así como la evaluación financiera de los productos crediticios, la administración de fondos de gestionados por la Empresa "Moreno Sánchez Rosa María" y la eficiente gestión de caja, con la finalidad de cumplir eficientemente con los fines, planes, metas y objetivos.
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Apoyo en la supervisión del Plan Anual Financiero de la Empresa "Moreano Sánchez Rosa María", planteando las estrategias y opciones de inversión que maximice la rentabilidad del portafolio de inversiones y minimicen el riesgo. - Coordinar y formular criterios básicos para los procesos de Estructuración Financiera de la empresa - Administrar las actividades financieras relacionadas con la emisión de instrumentos de deuda en el mercado financiero. - Administrar los recursos financieros a su cargo, en concordancia con el Plan Operativo de la empresa - Supervisar el movimiento de recursos financieros para operaciones crediticias y de inversiones en los mercados financieros. - Supervisar, evaluar y proponer las alternativas de captación de recursos financieros para el financiamiento de la actividad operativa - Dirigir, organizar y controlar las actividades de tesorería de la Institución - Supervisar y reportar el cumplimiento de indicadores de gestión y de riesgos bajo su ámbito de acción.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Vocación de servicio, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión, Adaptabilidad al cambio, Responsabilidad y confiabilidad, Integridad,
I. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Tecnología en Secretariado, Bachiller EXPERIENCIA REQUERIDA: 1 año en funciones similares EDAD: 18 años en adelante

CUADRO 39

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: CONTADOR GENERAL
CÓDIGO: 12
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Responsable de la planeación, organización, dirección y control de los asuntos financieros y contables
III. FUNCIONES TÍPICAS.
- Diseñar, utilizar y evaluar sistemas de información contable, financieros y de gestión para la organización. - Analizar, elaborar, interpretar y proporcionar información financiera y de gestión orientada a la toma de decisiones de manera veraz y oportuna. - Dirigir equipos multidisciplinarios y multi-profesionales que contribuyan a una óptima elaboración, valorización, revelación de la información para la toma de decisiones y el control financiero. - Diagnosticar, proponer y evaluar los recursos tecnológicos, humanos, financieros e intangibles disponibles asociados a los sistemas de información, para que los usuarios dispongan de información comprensible, comparable, confiable y relevante. - Planificar el trabajo de auditoría considerando los criterios mínimos establecidos por las Normas de Auditoría. - Evaluar periódicamente las acciones determinadas en el proceso contable. - Entregar información financiera, que permitan establecer información estadística que orienten la retroalimentación de los procesos y la toma de decisiones de manera oportuna. - Y las demás funciones que dispongan su jefe inmediato superior dentro de su campo de acción.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (destrezas-habilidades)
Comunicación, compromiso con los resultados, manejo de recursos, conducta profesional, conocimientos y credibilidad técnica, trabajo a presión, experiencia técnica y profesional.
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Licenciado/a en Contabilidad y Auditoría. EXPERIENCIA REQUERIDA: 3 años en funciones similares EDAD: 25 años en adelante

CUADRO 40

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: CAJERO
CÓDIGO: 13
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Garantizar las operaciones de unidad de caja, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor.
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Recibir y cobrar el dinero - Realizar transacciones a través de tarjetas de crédito y débito - Detallar los diferentes medios de pago - Cuidar el funcionamiento de la caja - Registrar directamente la entrada y salida de dinero - Realizar conteos diarios de depósito - Proporcionar una adecuada atención personalizada, respetuosa y amable a los clientes. - Controlar el cumplimiento de todos los proceso y funciones de la caja, para simplificar la responsabilidad por fallas o errores que se pueden cometer dentro de las actividades que se realizan y así facilitar las labores de auditoría - Reponer el faltante de dinero que surjan de los arqueos de cajas, deberán ser repuestos por los cajeros, mediante un "vale de faltante" que autorizara el supervisor en ese mismo acto, Si como resultado del arqueo se constata un sobrante de dinero, el mismo pasara a formar parte de la recaudación del día.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Cordialidad con los clientes, Agilidad en conteo y cambio de dinero, Eficiencia
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Bachiller o instrucción universitaria **EXPERIENCIA REQUERIDA:** 1 año en funciones similares **EDAD:** 18 años en adelante

CUADRO 41

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
CÓDIGO: 14
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Controlar todo el proceso productivo de la empresa, incluido su almacenaje, así mismo velar por la calidad del producto terminado
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Dirigir, coordinar y controlar todo el proceso productivo de las haciendas - Velar por la seguridad del personal y de la empresa - Coordinar el trabajo con todas las áreas de la empresa. - Optimizar el uso de recursos de la empresa - Establecer normas de calidad para el manejo de materia prima y materiales - Asistir en el control de la producción y sus fases - Asistir en el control del embalaje y despacho de producto terminado - Demás responsabilidades a él encomendadas por el Gerente de producción
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Orientación a resultados, trabajo en equipo, responsabilidad y confiabilidad, honradez, solución de problemas.
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Ingeniero agrícola, técnico agrícola o afines. **EXPERIENCIA REQUERIDA:** 1 año en funciones similares **EDAD:**25 años en adelante

CUADRO 42

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: JEFE DE TALENTO HUMANO
CÓDIGO: 15
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Apoyo en la administración eficientemente el Talento Humano de la Empresa mediante una efectiva contratación, prestación de servicios a empleados y sistema de planillas. Así mismo esta Dirección es responsable de realizar acciones de formación y desarrollo del Personal; en concordancia de las exigencias del entorno y el cambio tecnológico.
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Organizar al Talento Humano dentro de la estructura orgánica de acuerdo con los objetivos y planes estratégicos de la Empresa. - Disponer de un banco actualizado de elegibles a nivel interno. - Aplicar el proceso de Reconversión Laboral en Coordinación con el resto de departamentos - Suministrar el Talento Humano que requieren las diferentes áreas organizacionales de la Empresa previa aplicación del proceso antes descrito. - Mantener información tecnológica actualizada permanente del Talento Humano. - Disponer de procedimientos que permitan efectivos controles para los trámites asociados a los movimientos de personal y expedientes. - Revisar y actualizarlas Normas y/o disposiciones vinculadas con la Administración del Talento Humano. - Mantener efectivas relaciones Obrero –Patronales - Diseñar y actualizar cuadros estadísticos para apoyar las diferentes necesidades que en materia de personal sean requeridas por las unidades organizacionales de la empresa.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Orientación a resultados, trabajo en equipo, responsabilidad y confiabilidad, honradez, solución de problemas.
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería, Finanzas o similares.. **EXPERIENCIA REQUERIDA: 3 años** en funciones similares **EDAD:** 25 años en adelante

CUADRO 43

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: JEFE DE CALIDAD
CÓDIGO: 16
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Administrar y apoyar en el análisis de los procesos de la Gerencia de producción en el sistema de gestión de la calidad
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Implementar, mantener y asegurar la mejora continua del sistema de gestión de calidad de conformidad con la normativa nacional e internacional - Colaborar en la implementación y seguimiento de los sistemas de control interno, bajo sistema de la calidad. - Cumplir las actividades de los procesos en los cuales está involucrado - Utilizar eficiente los recursos de la empresa - Capacitar al personal - Planear, establecer, documentar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficiencia de acuerdo con los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad. - Realizar reuniones de trabajo con el propósito de analizar la calidad y eficiencia de los productos que ofrece la empresa - .Realizar demás actividades que disponga el Gerente de Talento Humano.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Orientación a resultados, trabajo en equipo, responsabilidad y confiabilidad, honradez, solución de problemas, capacidad de análisis.
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Ingeniero Industrial, Ing. Agrícola **EXPERIENCIA REQUERIDA:** 3 años en funciones similares **EDAD:** 25 años en adelante

CUADRO 44

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: Auditor agrícola
CÓDIGO: 17
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Coordinar, evaluar y ejecutar estudios sobre investigación y experimentación agrícola y forestal
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Realizar estudios sobre mejoras e incremento de calidad de producción. - Prestar asistencia técnica a la Gerencia de producción en la selección, compra de semillas, oportunidad de siembra, riego, abono, cosecha, etc. - Participar en campañas sanitarias para el control de plagas y enfermedades que afectan cultivos y/o recursos forestales. - Divulgar programas y proyectos de desarrollo de la producción agropecuaria. - Realizar actividades de mejoramiento genético de cultivos. - Controlar y mejorar las obras de mejoramiento y mantenimiento de canales de riego. - Ejecutar estudios sobre investigación y experimentación - Contribuir con el normal desarrollo del proceso de producción del banano - Otras funciones afines a su cargo que le asigne el Jefe Inmediato.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Orientación a resultados, trabajo en equipo, responsabilidad y confiabilidad, honradez, solución de problemas, capacidad de análisis.
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Ingeniero agrícola, Ingeniero Agropecuario. **EXPERIENCIA REQUERIDA: 23 años** en funciones similares **EDAD:** 25 años en adelante

CUADRO 45

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: Obrero
CÓDIGO: 18
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Participar de todo el proceso productivo y embalaje del banano y coordinar su trabajo con el Jefe de Producción y con el resto de trabajadores.
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Mantener el área de producción limpio - Contribuir para que el proceso de producción se lleve a cabo - Participar en el traslado de materia prima y materiales al área de producción - Preparar el material respectivo para el proceso productivo - Realizar el pesaje de materia prima y productos terminados - Realizar con responsabilidad el corte y empaque del producto terminado - Trasladar el producto terminado a la bodega - Demás responsabilidades a él encomendadas.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Colaborador, Afán de servicio, Organizativo, Trabajo en equipo, Responsable, proactivo
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Bachiller **EXPERIENCIA REQUERIDA: 6 meses en cargos similares** **EDAD:**18 años en adelante

CUADRO 46

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: Chofer
CÓDIGO: 19
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Ejecución de las labores de conducción para entrega de productos desde la empresa hacia los puntos de venta
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Ejecutar labores de conducción, cuidado y mantenimiento del vehículo. - Transportar implementos, producto terminado y demás que la empresa requiera. - Realizar mantenimiento al vehículo a su cargo - Realizar la trasportación de personal o producto terminado - Entregar la mercadería que le sea encomendada - Colaborar con algún requerimiento de sus inmediatos - Colaborar en la planificación de rutas de entrega - Elaborar y presentar informes del estado/situación del vehículo.
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Atención al cliente, iniciativa, conocimiento técnico, flexibilidad, comunicación
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Licencia de chofer profesional **EXPERIENCIA REQUERIDA: 2 año en cargos similares** **EDAD:** 20 años en adelante

CUADRO 47

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA
I. IDENTIFICACIÓN
PUESTO: Operadora
CÓDIGO: 20
II. NATURALEZA DEL TRABAJO
Realizar y receptar llamadas de teléfono o por cualquier otro medio tecnológico a fin de atender al público o buscar nuevos clientes, con la finalidad de contribuir al marketing de la empresa
III. FUNCIONES TÍPICAS
- Llamar y recibir llamadas de los clientes - Saludar con cortesía y dar el mejor servicio al cliente necesario - Dar asistencia a los clientes, procurando dar respuesta a preguntas y preocupaciones - Transferencia de llamadas de la zona designada o departamento - Codificar y transmitir las inquietudes del cliente para el personal autorizado. - Informar a clientes sobre su información de facturación, facturas pendientes de pago y otros aspectos importantes. - Manejar el ordenador durante toda su jornada de trabajo - Receptar llamadas - Recibir llamadas - Laborar en turno matutino o vespertino - Realizar la trasportación de personal o producto terminado - Entregar la mercadería que le sea encomendada - Colaborar con algún requerimiento de sus inmediatos - Colaborar en la planificación de rutas de entrega
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas-Habilidades).
Dominio del idioma, trabajo a presión, reacción rápida, capacidad para manejar mucha información, vocabulario amplio, capacidad para manejar exigencias emocionales. Entusiasta.
V. REQUISITOS MÍNIMOS
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Bachiller **EXPERIENCIA REQUERIDA: 1 año en funciones similares** **EDAD:**18 años en adelante

VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

Es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de “puntos” a cada una de las características (o “factores”) de los puntos.

Este método consta de tres etapas:

1. Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
2. Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
3. Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos.

DETERMINACIÓN DE GRADOS Y DEFINICIÓN DE FACTORES

En este punto se define los factores a ser evaluados y se asigna sus respectivos grados, así mismo se debe indicar que los factores y grados deben determinarse de acuerdo al puesto y actividad de la empresa.

CUADRO 48
DETERMINACIÓN DE GRADOS

Educación	5 Grados
Experiencia	4 Grados
Iniciativa	4Grados
Responsabilidad por Equipo	3 Grados
Responsabilidad por Persona	4 Grados
Esfuerzo Mental	3 Grados
Esfuerzo Físico	3 Grados
Riesgos	3 Grados

Fuente: *Hoja de funciones*
Elaborado por: La autora

DEFINICIÓN DE FACTORES

EXPERIENCIA. Es el tiempo transcurrido en funciones similares.

Cuadro 49

1. Grado	0 a1año
2. Grado	1 a 2años.
3. Grado	2 a 3años.
4. Grado	3 a 5años.

Fuente: *Hoja de funciones Empresa Moreano Sánchez Rosa María*
Elaborado por: *La autora*

INICIATIVA. Es el buen juicio y capacidad para desempeñar el trabajo.

Cuadro 50

1. Grado	Mínima
2. Grado	Baja
3. Grado	Mediana
4. Grado	Alta

Fuente: *Hoja de funciones Empresa Moreano Sánchez Rosa María*
Elaborado por: *La autora*

EDUCACIÓN. Son los distintos niveles de preparación, necesaria para desempeñar eficientemente funciones que el puesto necesita

Cuadro 51

1. Grado	Primaria
2. Grado	Secundaria
3. Grado	Técnico
4. Grado	Profesional
1. Grado	Maestría

Fuente: *Hoja de funciones Empresa Moreano Sánchez Rosa María*
Elaborado por: *La autora*

RESPONSABILIDAD POR PERSONA. Es el cumplimiento de sus funciones.

Cuadro 52

1. Grado	Responde por su propio Trabajo.
2. Grado	Responde por el trabajo de su Sección.
3. Grado	Responde por el trabajo de Departamento.
4. Grado	Responde por el trabajo de toda la empresa

Fuente: *Hoja de funciones Empresa Moreano Sánchez Rosa María*
Elaborado por: *La autora*

ESFUERZO FÍSICO. Es el desgaste físico que sufre el individuo desde su trabajo.

Cuadro 53

1. Grado	Bajo
2. Grado	Mediano
3. Grado	Alto

Fuente :*Hoja de funciones*
Elaborado por: *La autora*

RIESGOS. Son los accidentes que pueden presentarse en el trabajo.

Cuadro 54

1. Grado	No está en riesgo
2. Grado	Eventualmente está en riesgo
3. Grado	Está en posibilidad de sufrir accidentes

Fuente: *Hoja de funciones Empresa Moreano Sánchez Rosa María*
Elaborado por: *La autora*

RESPONSABILIDADPOREQUIPO. Responde por el daño que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.

Cuadro 55

1. Grado	Respondehasta1000dólares.
2. Grado	Respondede$1001a$1500.
3. Grado	Respondede$1501a$3000(en adelante).

Fuente: *Hoja de funciones Empresa Moreano Sánchez Rosa María*
Elaborado por: *La autora*

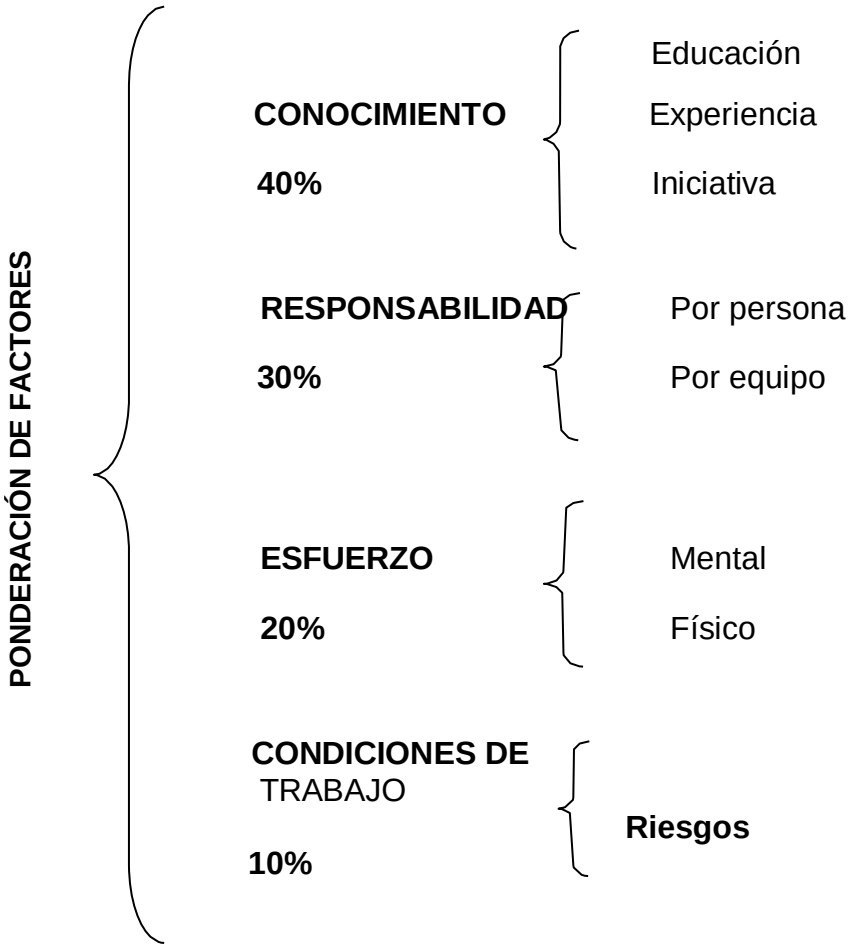
ESFUERZO MENTAL. Se refiere a trabajos de tipo intelectual.

Cuadro 56

1. Grado	Bajo
2. Grado	Mediano
3. Grado	Alto

Fuente: *Hoja de funciones*
Elaborado por: *La autora*

GRÁFICO 29
PONDERACIÓN DE FACTORES



ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS

Una vez establecido la tabla de puntos se procede a realizar la valorización de puestos por puntos que consiste en comparar la definición de funciones con la definición de factores y de grados, para saber en qué grado y en qué factor corresponde.

CUADRO57

FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	5TO GRADO
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	100
EXPERIENCIA	10	10	20	30	40	
INICIATIVA	10	10	20	30	40	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	15	15	30	45	60	
RESPONSABILIDAD POR EQUIPO	15	15	30	45		
ESFUERZO MENTAL	10	10	20	30		
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30		
RIESGO	10	10	20	30		
TOTAL	**100**	**100**	**200**	**300**		

Fuente: *Hoja de funciones Empresa Moreano Sánchez Rosa María*
Elaborado por: *La autora*

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

En la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María”, constan los siguientes puestos:

CUADRO58

N°	PUESTO	SUELDO
1	Asistente de Gerencia	480,00
2	Secretaria General	450,00
3	Gerente de producción	700,00
4	Gerente financiero	700,00
5	Gerente de talento humano	700,00
6	Jefe de marketing	500,00
7	Secretaria de gerencia	354,00
8	Jefe de calidad	380,00
9	Auditor agrícola	380,00
10	Asistente financiero	400,00
11	Contador	400,00
12	Jefe de talento humano	400,00
13	Operadora	354,00
14	Asistente de producción	400,00
15	Guardia de seguridad	354,00
16	Chofer	400,00
17	Obrero	354,00

Fuente: *Contabilidad Empresa Moreano Sánchez Rosa María*
Elaborado por: *La autora*

La sumatoria de puntos se refiere a la suma total que se obtuvo de cada uno de los puestos según los grados asignados.

CUADRO 59

FACTORES DE PONDERACIÓN CONFORME A LOS PUESTOS DE TRABAJO

PUESTO / FACTOR	Asistente de gerencia	Secretaría general	Gerente de producción	Gerente financiero	Gerente de talento humano	Jefe de marketing	Secretaria de gerencia	Jefe de calidad	Auditor agrícola	Asistente financiero	Contador	Jefe de talento humano	Operadora	Asistente de producción	Guardia de seguridad	Chofer	obrero
EDUCACIÓN	80	80	100	100	80	80	40	60	60	80	100	60	40	60	20	40	10
EXPERIENCIA	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	30	30	30	40	20
INICIATIVA	40	40	40	40	30	40	40	30	30	40	30	30	30	30	40	30	30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	45	45	45	45	45	45	15	15	15	30	45	45	15	30	60	30	30
RESPONSABILIDAD POR EQUIPO	30	30	45	45	45	45	30	45	45	45	45	45	30	45	45	45	30
ESFUERZO MENTAL	30	30	20	30	20	20	10	20	20	30	30	20	20	20	10	10	10
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	10	10	20	10	30	30	10	10	20	10	20	30	30	30
RIESGO	10	10	20	10	10	10	10	20	20	10	10	20	20	20	30	30	30
TOTAL	**285**	**285**	**330**	**320**	**280**	**300**	**195**	**260**	**260**	**285**	**310**	**280**	**195**	**255**	**265**	**255**	**190**

Fuente: Cuadro 57
Elaboración: La Autora

TABULACIÓN DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FORMULAS MATEMÁTICAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL

La tabulación de datos se obtiene multiplicando el total de los puntos de la sumatoria dela denominación de los puestos por los sueldos actuales de cada puesto de la empresa obteniendo una variable XY; posteriormente se eleva al cuadrado la sumatoria de cada uno de los puntos (X) obteniendo la variable $\mathbf{X^2}$

CUADRO 60
TABULACIÓN DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FORMULAS MATEMÁTICAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL

PUESTO	PUNTOS X	SALARIO Y	XY	X2
Asistente de Gerencia	285,00	480,00	136.800,00	81.225,00
Secretaria General	285,00	450,00	128.250,00	81.225,00
Gerente de producción	330,00	700,00	231.000,00	108.900,00
Gerente financiero	320,00	700,00	224.000,00	102.400,00
Gerente de talento humano	280,00	700,00	196.000,00	78.400,00
Jefe de marketing	300,00	500,00	150.000,00	90.000,00
Secretaria de gerencia	195,00	354,00	69.030,00	38.025,00
Jefe de calidad	260,00	380,00	98.800,00	67.600,00
Auditor agrícola	260,00	380,00	98.800,00	67.600,00
Asistente financiero	285,00	400,00	114.000,00	81.225,00
Contador	310,00	400,00	124.000,00	96.100,00
Jefe de talento humano	280,00	400,00	112.000,00	78.400,00
Operadora	195,00	354,00	69.030,00	38.025,00
Asistente de producción	255,00	400,00	102.000,00	65.025,00
Guardia de seguridad	265,00	354,00	93.810,00	70.225,00
Chofer	255,00	400,00	102.000,00	65.025,00
Obrero	190,00	354,00	67.260,00	36.100,00
TOTAL	**4.550,00**	**7.706,00**	**2.116.780,00**	**1.245.500,00**

Fuente: *Cuadro 58 y 59*
Elaborado por: *La autora*

Se habla de ajuste salarial cuando este no se ha incrementado por lo tanto, existe la necesidad de presentar una alternativa para regular los sueldos, para lo cual se utiliza el método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

$$\textbf{Pendiente C} = \frac{\sum xy - \frac{\sum xy}{N}}{\sum x^2 - \frac{\sum x^2}{N}}$$

$$\text{PEND. C} = \frac{2.116.780,00 - \frac{2.116.780,00}{17}}{1.245.500,00 - \frac{1.245.500,00}{17}}$$

$$\text{PEND. C} = \frac{2.116.780,00 - 124.516,47}{1.245.500,00 - 73.264,71}$$

$$\text{PEND. C} = \frac{1.992.263,53}{1.172.235,29}$$

PEND. C= 1,70

$$X^1 = \frac{\sum x \sum x}{N} \qquad Y^1 = \frac{\sum x}{N}$$

X1= $\frac{4.550,00}{17}$ **267,65**

Y1= $\frac{7.706,00}{17}$ **453,29**

P1=	**267,65**	**453,29**

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

En este caso; es el valor que el analista le da a esta variable revisando el puntaje que tiene cada puesto y toma como referencia (casi siempre) el puesto de menor puntaje, este valor sirve para realizar la ejecución analítica de la ecuación de la línea recta.

Y2= Y1-C(X1-X2)

X2= 190,00

Y2= 453,29 - 1,70 (267,65 - 190,00)

Y2= 453,29 - 1,70 x 77,65

Y2= 453,29 - 131,96

Y2= **321,33**

P2=	**190,00;**	**321,33**

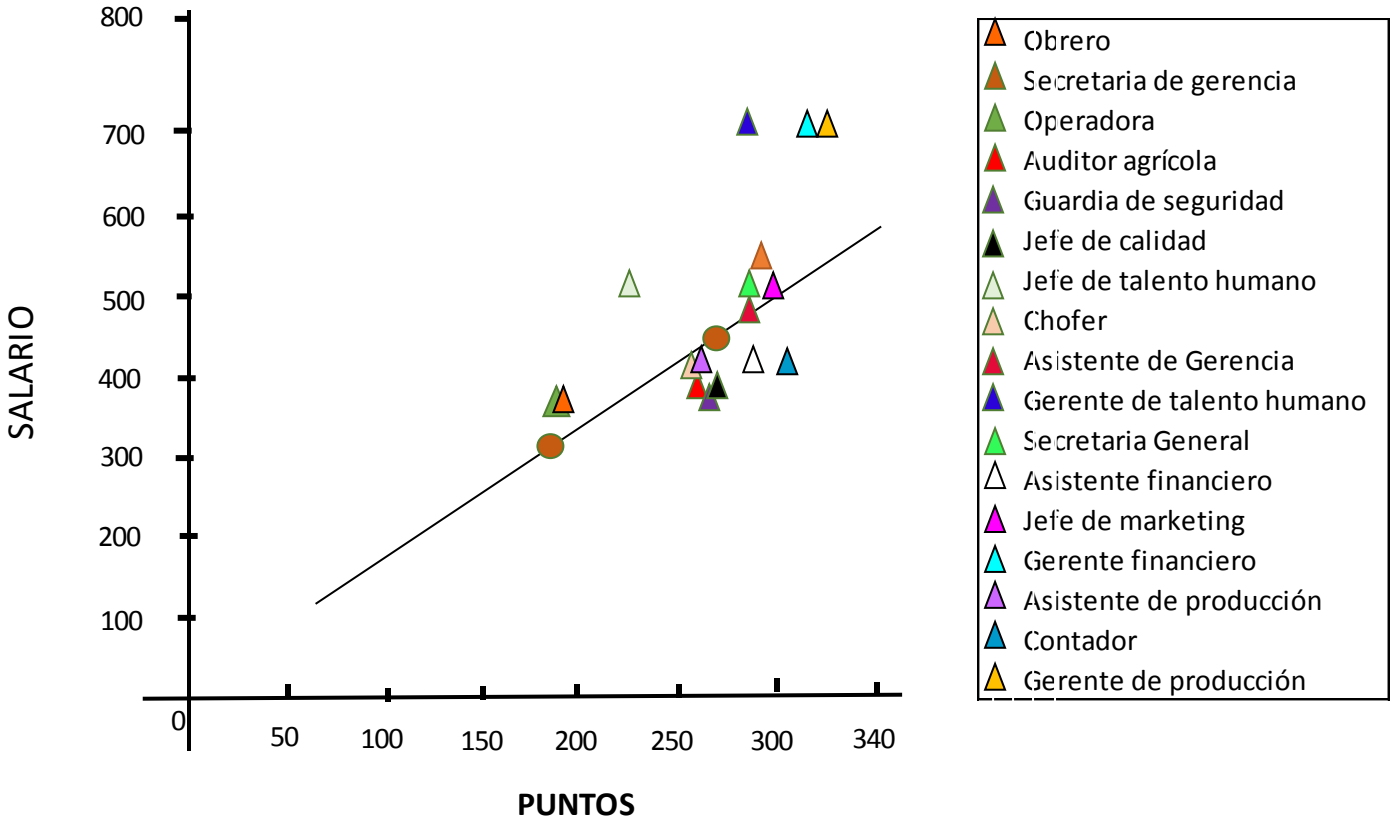
CUADRO 61

ANÁLISIS DE LA GRÁFICA

PUESTO	PUNTOS X	SALARIO Y
Obrero	190,00	354,00
Secretaria de gerencia	195,00	354,00
Operadora	195,00	354,00
Asistente de producción	255,00	400,00
Chofer	255,00	400,00
Jefe de calidad	260,00	380,00
Auditor agrícola	260,00	380,00
Guardia de seguridad	265,00	354,00
Gerente de talento humano	280,00	700,00
Jefe de talento humano	280,00	400,00
Asistente de Gerencia	285,00	480,00
Secretaria General	285,00	450,00
Asistente financiero	285,00	400,00
Jefe de marketing	300,00	500,00
Contador	310,00	400,00
Gerente financiero	320,00	700,00
Gerente de producción	330,00	700,00
TOTAL	**4.550,00**	**7.706,00**

Fuente:*Cuadro 60*
Elaborado por: *La autora*

GRÁFICO N° 30



Fuente: Fórmulas y cuadro 61
Elaboración: La Autora

El análisis de la gráfica se obtiene de los datos de los roles de la empresa y el total delos puntos de la denominación de puestos, ubicándolo en esta grafica desde el menor hasta el mayor punto.

Los puestos de la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María” que son necesarios realizar el ajuste salarial de acuerdo a la gráfica son los que el sueldo indica que se encuentran debajo de la línea recta, lo que indica que el sueldo que percibe actualmente no está acorde a sus responsabilidades, funciones, conocimientos, experiencia y condiciones de trabajo dentro de la empresa.

CUADRO62

CARGOS QUE NECESITAN REVALORIZACIÓN

NÚMERO	CARGO
1	Jefe de calidad
2	Contador
3	Jefe de talento humano
4	Asistente de producción
5	Guardia de seguridad
6	Chofer

Fuente: Gráfico 30
Elaborado por: *La autora*

La fórmula para realizar el ajuste salarial a cada puesto es calculando el factor de valorización de la siguiente manera.

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

Factor de Valorización	**=**	$\frac{\Sigma \text{ Salarios}}{\Sigma \text{ Puntos}}$
Factor de Valorización	**=**	$\frac{7.706,00}{4.550,00}$
Factor de Valorización	**=**	***1.69***

SUELDOQUE DEBERÍAGANAR EL PERSONALDE LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA"

Se obtiene este cuadro del resumen de la gráfica de los puestos, donde se multiplica 1,69 que es el factor de valorización por el sueldo actual que reciben los empleados empresa "Moreano Sánchez Rosa María", este factor se aplica a aquellos valores que se encuentran por debajo de la línea en la gráfica los mismos que representan a un salario que no corresponde a las funciones que desarrollan en el puesto asignado y que debe ser ajustado.

CUADRO 63

PUESTO	PESO	FACTOR DE ACTUALIZAC.	SUELDOS ACTUALES	SUELDO ADECUADO
Asistente de Gerencia	285,00		480,00	
Secretaria General	285,00		450,00	
Gerente de producción	330,00		700,00	
Gerente financiero	320,00		700,00	
Gerente de talento humano	280,00		700,00	
Jefe de marketing	300,00		500,00	
Secretaria de gerencia	195,00		354,00	
Jefe de calidad	260,00	1,69	380,00	642,20
Auditor agrícola	260,00		380,00	
Asistente financiero	285,00		400,00	
Contador	310,00	1,69	400,00	676,00
Jefe de talento humano	280,00	1,69	400,00	676,00
Operadora	195,00		354,00	
Asistente de producción	255,00	1,69	400,00	676,00
Guardia de seguridad	265,00	1,69	354,00	598,26
Chofer	255,00	1,69	400,00	676,00
Obrero	190,00		354,00	
TOTAL	**4.550,00**		**7.706,00**	

Fuente: Cuadro 61, 62 y Factor de valorización
Elaborado por: *La autora*

PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LA EMPRESA "MOREANO SANCHEZ ROSA MARÍA".

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA"

Gerente
ROSA MARÍA MOREANO SÁNCHEZ

LOS RÍOS-QUEVEDO

AÑO 2015

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO
EMPRESA "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA"

CAPITULO I

DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 1: Cumpliendo lo prescrito en el Art. 64 del Código del Trabajo y para los efectos previstos en el numeral 12 del Art. 42 Literal e) del Art. 45 del mismo cuerpo de leyes y en particular para una mejor observación de las normas relativas al trabajo, la EMPRESA "MOREANO SANCHEZ ROSA MARÍA", dicta el presente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, que regulará la Admisión y Empleo para el personal que se integre a trabajar en la empresa.

DE LOS OBJETIVOS

Artículo 2: Este Reglamento persigue los siguientes objetivos:

a) Implantar una herramienta que contenga un conjunto de procedimientos y políticas, para el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa "Moreano Sánchez Rosa María", en lo concerniente a la Admisión y Empleo.

b) Garantizar una correcta inducción, capacitación e integración del personal para alcanzar el más alto grado de rendimiento en el trabajo que desarrolla la empresa.

c) Conseguir que la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María” disponga de un excelente grupo de aspirantes que cumplan con las expectativas requeridas por la empresa para un eficiente desempeño en sus funciones.

FINES

Artículo. 3.- Garantizar que el proceso de Admisión y Empleo proporcione del personal idóneo a la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María” para cubrir sus vacantes, en tiempo oportuno y cumpliendo con los perfiles requeridos.

Artículo 4: Para información y conocimiento de todo el personal de la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María” se mantendrá por lo menos un ejemplar de este Reglamento en cada sección de trabajo.

Artículo 5: La Empresa “Moreano Sánchez Rosa María” y sus trabajadores quedan sujetos al cumplimiento estricto de las disposiciones de este Reglamento.

Artículo 6: La Empresa “Moreano Sánchez Rosa María” y sus trabajadores deberán cumplir en forma estricta las obligaciones que de manera recíproca se impongan en los Contratos de Trabajo que suscriban entre sí, ya que este reglamento se considerará incorporado a todos y cada uno de los contratos de trabajo que existan en la actualidad y para los que a futuro se celebraran.

Artículo 7: Ejercen funciones de Dirección y Administración el Gerente General, Gerentes y Jefes Departamentales, por lo tanto en razón de la jerarquía, los trabajadores están subordinados a los referidos funcionarios que ejercen estos cargos, así como a quienes les subroguen y ejercen mando por el cargo de estos.

CAPITULO II

CLASIFICACION Y REQUISITOS DE ADMISION DE LOS TRABAJADORES.

Políticas de Reclutamiento

Artículo 8: El proceso de selección y contratación no deberá comenzar hasta que se evalúe totalmente la necesidad del puesto vacante en función de los objetivos estratégicos del departamento y se haya aprobado el presupuesto. Los jefes son los responsables de identificar los puestos vacantes con la antelación suficiente para que se realice la búsqueda de personal oportuna. Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal del jefe del departamento del puesto vacante acorde al manual de procedimientos.

a. Para realizar el trámite de reclutamiento primero se determinara los puestos vacantes y los requisitos de cada uno de ellos, posteriormente la Gerencia autorizara por escrito la Departamento de Recursos Humanos efectuar la convocatoria, tanto interna como externa.

b. Se realizara el reclutamiento de candidatos a través de convocatorias internas, búsqueda en base de datos, publicación en medios impresos, radiales, internet, etc.

c. Dentro del proceso de Reclutamiento de Personal la Empresa priorizara a la Selección Interna, siempre que los candidatos cumplan con el perfil establecido para el cargo

d. Si dentro de la Empresa existe un candidato que reúne los requisitos establecidos para el cargo, este será ascendido inmediatamente con autorización de la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General

e. Los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

f. El Departamento de recursos humanos receptarán las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.

Condiciones de Admisión

Artículo 9: Los candidatos a ser trabajadores de la empresa "MOREANO SANCHEZ ROSA MARÍA", deberán presentar los siguientes documentos: Cédula de Identidad y ciudadanía, libreta militar o certificado equivalente, Carné de afiliación al IESS, si lo tuviere, Currículo Vitae, certificado de instrucción laboral y de honorabilidad a satisfacción de la Empresa, Certificado médico que acredite su buena salud, expedido por un dispensario médico del IESS, centros de salud o de cualquier institución pública o privada, Partidas de matrimonio (Si es casado), y de nacimiento de los hijos a cargo del aspirante, Record policial actualizado, Dos fotografías tamaño carnet, Solicitud de empleo declarando conocer todas las obligaciones y derechos específicos pertinentes a su favor, así como las derivadas del Código de Trabajo y de este Reglamento.

a. Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.

b. En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.

c. El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones actitudinales, de personalidad y salud.

d. La Gerencia de Recursos Humanos es responsable de la conducción del proceso de selección.

e. En Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.

Contratación

Artículo 10: Todas las personas que sean seleccionadas para trabajar en la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María”, tendrán que suscribir un contrato de trabajo el cual será suscrito por el Gerente General. Una vez suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas del contrato y las Leyes Laborales y Reglamentos que norman las relaciones de trabajo.

a) El departamento de Recursos Humanos será el responsable de legalizar la contratación, en los tiempos establecidos por la ley, tanto en la Inspectoría de trabajo, como en el Instituto de Seguridad Social.

b) Se notificara el ingreso también para efectos de inclusión a pólizas de seguro y demás instituciones con las cuales la empresa tenga suscrito convenios de cualquier índole.

c) El departamento de Relaciones humanas coordinara con las instancias permanentes la dotación de uniformes, y las respectivas identificaciones para el desempeño para el desempeño de las funciones del nuevo empleado.

Inducción

Artículo 11: .- Este proceso es fundamental dentro de las organizaciones para dar la “bienvenida” a los nuevos colaboradores a su nuevo lugar de trabajo, esto influye positivamente en los procesos de sociabilización y cultura organizacional. Aquí se busca integrar a los nuevos empleados de la mejor manera brindándoles la información más veraz para que así se adapten mejor.

a. Es responsabilidad de cada jefe de área el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:
b. Indicar el nombre del puesto
c. Indicar el objetivo del puesto
d. Indicar las funciones
e. Establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado
f. Indicar el lugar exacto donde trabajará
g. Entregar el inventario de equipos, materiales y/o información

h. Explicar el procedimiento en el caso de un daño o malfuncionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad
i. Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.
j. Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales
k. Presentar al nuevo empleado con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar.
l. Entregar un directorio de todos los miembros del departamento
m. Indicar el horario de trabajo
n. Explicar cómo funciona el sistema telefónico
o. Explicar el protocolo de comunicación para tratar asuntos laborales y personales.
p. Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación

Periodo de Prueba

Artículo 12: La empresa una vez que ha admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

a. El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

b. Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato.

c. Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba.

CAPITULO III

DE LA JORNADA, HORAS DE TRABAJO Y CONTROL DE ASISTENCIA

Artículo 13: La jornada diaria de trabajo a la que se sujetarán todos los trabajadores de la Empresa, comenzará y terminará en el sitio de trabajo, y en casos especiales en el lugar que les fuere asignado.

a. Las horas de entrada y salida se harán constar una vez terminados los horarios respectivos según los turnos de labor establecidos o que se establecieren en los sucesivos y de acuerdo con la ley.

b. Ningún trabajador podrá ingresar a laborar pasada la hora fijada para ello. En ese caso se considerará como inasistencia, sin embargo, previa autorización verbal o escrita de cualquier Gerencia, Departamento de Personal o quien las subrogue podrá ingresar a trabajar.

c. Todos los trabajadores están obligados a laborar cumpliendo de manera estricta con el horario y turnos de trabajo fijados por la Empresa, la que se reserva el derecho de poder variar los horarios de trabajo según sus necesidades, de acuerdo a las disposiciones legales pertinentes y dependiendo del lugar de trabajo con la aprobación previa de la autoridad competente.

d. El trabajador completará las 40 horas semanales de trabajo, salvo lo prescrito en el Art. 60 del Código de Trabajo.

e. Para ejecutar los trabajos que por su naturaleza no pueden suspenderse, la Empresa elaborará cuadros de turnos que deberán ser cumplidos por el personal, de conformidad con el Código de Trabajo.

f. El horario que regirá para cada trabajador dependerá del turno que le corresponda en cada semana y en la sección en la que se halle laborando para lo cual la empresa clasificará al personal en grupos de trabajo.

g. La jornada máxima de trabajo estará de acuerdo a los turnos conforme a la ley, modalidades y horarios determinados en los artículos precedentes, sin embargo los trabajadores están obligados a laborar más de la jornada por causa de fuerza mayor, por riesgo o presentarse algún accidente, pérdida, y cuando para la Empresa sean indispensables

trabajos de urgencia que deben efectuarse, en cuyo caso se pagarán jornadas suplementarias o extraordinarias y demás beneficios de ley.

h. Todo trabajador está obligado a someterse a los sistemas de registro establecidos por las Empresas para el control de la puntualidad y asistencia al trabajo consistente en el uso de tarjetas individuales de reloj control o medios magnéticos, que deberán ser marcadas tanto al inicio como al final de la jornada de trabajo, si por cualquier razón no funcionare en determinado instante el reloj marcador o sistema magnético, se notificará de este hecho al Departamento de Personal para que se disponga en cada caso la forma como se llevará a efector el control de asistencia de personal. La Empresa además podrá efectuar a discreción otros sistemas de control.

i. El abandono de trabajo en horas laborables, sin permiso o justa causa será sancionado de acuerdo a lo previsto en este Reglamento Interno y según la gravedad de la falta o reincidencia en este tipo de faltas.

CAPITULO IV
DE LOS PERMISOS LICENCIAS Y VACACIONES

Artículo 14: La Empresa declara que solo concederá permiso en los casos establecidos en el Código de Trabajo y en este Reglamento Interno de Trabajo.

a. Pueden conceder permiso todas las personas autorizadas para ello, y de acuerdo con las modalidades que este mismo conceder permiso

hiciere uso de esta facultad será acusado de falta grave de indisciplina.

b. Todo permiso de salida, licencia o vacaciones se hará por escrito.
c. Solo tendrán validez los permisos cuya modalidad se determina a continuación, los mismos que necesariamente deberán llevar las firmas de las personas autorizadas para concederlos, los permisos son los siguientes:
d. Permiso de carácter médico con descanso obligatorio hasta por tres días con los 100% de la remuneración prescritos y autorizados por el facultativo de la Empresa.
e. Permisos autorizados por el Médico de la Empresa para concurrir a citas médicas extendidas por el IESS. El pago de estos servicios será solo por el tiempo que se justifique con el correspondiente certificado otorgado por el IESS y que será presentado obligatoriamente en el Departamento de Personal, pues caso contrario se entenderá como faltas injustificadas.
f. Los permisos constantes en el Código de Trabajo serán autorizados directamente por el Departamento de Personal o por la Gerencia General o por quien las subrogue.
g. La Gerencia General o quien haga sus veces podrá autorizar permisos no remunerados de hasta ocho horas cada vez previa consulta con el supervisor jerárquico de cada trabajador en casos de fuerza mayor o calamidad doméstica debidamente comprobados.

h. La Empresa podrá conocer permisos de recuperación de horas, las que serán recuperadas dentro del mismo mes caso contrario se descontará en dinero. Por tratarse de horas de recuperación no habrá lugar a recargo alguno.

i. El trabajador que estuviere enfermo deberá comunicar el particular al Departamento de Personal dentro de los tres días de enfermedad, si no se diere cumplimiento a esta disposición se considerará su inasistencia al trabajo como injustificada, a menos que demuestre a satisfacción de la empresa que estuvo en total imposibilidad de dar aviso en forma oportuna.

j. Cualquier tipo de permisos o licencias no contempladas en el Reglamento Interno o Código de Trabajo será autorizado exclusivamente y por escrito por la Gerencia General.

k. Todos los trabajadores tienen derecho a gozar anualmente de las vacaciones establecidas en la ley, esto es a 15 días de descanso, incluidos los días no laborables por cada año de servicios cumplidos, gozando además de vacaciones adicionales conforme lo estipulado en los artículos 69.70 y 73 del Código de Trabajo.

l. El día anterior al que deba salir el trabajador en goce de sus vacaciones la Empresa liquidará y entregará el pago correspondiente al período de vacaciones.

m. El Departamento de Personal de la Empresa elaborará el cuadro anual respectivo, con la debida autorización de la Gerencia General, pese a lo estipulado en el cuadro de vacaciones la empresa se

reserva la facultad de modificar, suspender temporalmente, postergar o establecer en cualquier momento, los períodos en los que gozará cada trabajador de sus vacaciones, dándoles a conocer con la debida anticipación el período en que se concederá la vacación.

CAPITULO V
DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 15: Los trabajadores tendrán las obligaciones que natural y ordinariamente le corresponde en el desempeño cabal y completo de sus labores, por expreso acuerdo constante en el contrato individual y por la ley.

Son obligaciones de los trabajadores a más de las constantes en el Código de Trabajo o en este Reglamento las siguientes:

1. Guardar respeto y consideración a sus superiores.
2. Guardar consideración a los compañeros de trabajo.
3. Procurar completa armonía con los superiores y en la ejecución de las labores asignadas a cada uno.
4. Guardar corrección y buena conducta en todo aspecto respetando y cumpliendo las normas de moral y disciplina.
5. Cuidar de la propia seguridad y la de los compañeros de trabajo cumpliendo con todas las normas de higiene y seguridad emitidas por la Empresa.
6. Recibir y acatar órdenes e instrucciones relacionadas al trabajo y buena conducta.

7. Permanecer en el lugar o sitio donde deba desempeñar su trabajo durante el tiempo laborable.
8. Cumplir exactamente el horario de trabajo respetando el turno que le corresponda.
9. Realizar, las observaciones, reclamos, solicitudes, sugerencias por intermedio del superior jerárquico en debida forma.
10. Mantener la producción de su respectiva labor dentro de los límites técnicos establecidos, realizando los pasos de acuerdo a las normas técnicas impartidas o suspender en los casos ordenados.
11. Realizar el trabajo que le corresponda en la mejor forma, evitando todo daño, desperfecto o desmejoras de las máquinas o implementos a su cargo. Los daños imputables por descuido o negligencia deberán ser indemnizados por el trabajador a la Empresa previo conocimiento de la autoridad competente.
12. Cuidar debidamente las herramientas a cargo del trabajador con el objeto de conservarlas en perfecto estado de funcionamiento, debiendo dar inmediato aviso a su jefe inmediato superior cuando dichos elementos sufrieren algún desperfecto, para que se ordene la reparación del implemento o el mismo trabajador sufriere cualquier accidente de trabajo, la Empresa no tendrá responsabilidad alguna por estos hechos, que implicaría culpa imputable al trabajador.
13. Prestar toda colaboración posible en caso de daño o riesgos inminentes que afecten o amenacen a las personas, bienes o instalaciones de la Empresa.

14. Cuidar que no se desperdicie los materiales que el trabajador recibe para su labor y devolver lo que no se utilizó advirtiéndose que en caso contrario podrá ser considerado como hurto.
15. Suministrar a los superiores toda la información completa y detallada de cualquier daño o novedad que se produzcan en los bienes de la Empresa, así no se hallen bajo su cuidado directo.
16. Someterse a los exámenes médicos que la Empresa disponga.
17. Se respetará la integridad del trabajador.
18. Someterse a tratamientos preventivos que se ordenaren, y en casos de enfermedad seguir las instrucciones que prescribieren los facultativos del IESS o de la Empresa.
19. Marcar personalmente las tarjetas de asistencia y colocarlas ordenadamente en el tarjetero respectivo.
20. Solicitar en debida forma y por escrito cualquier clase de permisos.
21. Estar perfectamente uniformado con la respectiva dotación de uniformes entregados por la Empresa.
22. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurran directa o indirectamente o que ellos tengan conocimiento por razón del trabajo que ejecutan.
23. Que todas las demás obligaciones inherentes a sus funciones.

CAPITULO VI

DE LAS PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES Y SANCIONES.

Artículo 16: A más de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código de Trabajo, constituirán falta grave al presente Reglamento Interno que dará derecho a la Empresa a solicitar el visto bueno de conformidad con lo que establece el numeral 2do Art. 172 del Código de Trabajo, el hecho de que un trabajador efectúe alguna de las siguientes prohibiciones:

1. Suspender las labores, promover suspensiones o participar en ellas si no están permitidas por la ley, de igual forma demorar la iniciación de la jornada de trabajo, sin fundamento legal.
2. Encargar a otra persona la organización del trabajo que le ha sido encomendado.
3. Negarse a trabajar en las labores, funciones y horarios a los que estuviere asignado.
4. Fumar en la jornada de trabajo y en todo sitio prohibido para tal efecto.
5. Introducir bebidas alcohólicas y/o estupefacientes a tomarlos dentro de la jornada de trabajo. No se permitirá ingresar al trabajo o sitio de labores en los casos que estuviere bajo los efectos del alcohol o estupefacientes

6. Hacer afirmaciones falsas o propagar rumores que vayan en detrimento de la Empresa o sus personeros, o que creen inquietud y malestar en el personal, la Empresa o sus clientes.
7. Intervenir en actividades políticas o religiosas en los locales de trabajo de la Empresa.
8. Alterar, borrar, rectificar, destruir o desaparecer las tarjetas de asistencia de los relojes marcadores, ya sean propias o de cualquier otro compañero de trabajo, o cualquier otro documento elaborado de la empresa.
9. Causar daños de cualquier naturaleza a las propiedades de la Empresa: Edificios, maquinarias, equipos de oficia, herramientas, muebles etc.
10. Escribir leyendas o comunicados ofensivos a la dignidad de la Empresa, funcionarios o compañeros de labores.
11. Realizar rifas, juegos de azar, suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.
12. Hacer préstamos en dinero entre los trabajadores, cuando impliquen actos de usura o extorsión, y en este caso se considerarán como faltas graves y serán sancionados.
13. Hacer colectas en los lugares de trabajo, salvo que exista autorización de la Gerencia General.
14. Hacer trabajos personales o de terceros, utilizando materia prima, herramientas, máquinas y tiempo de la Empresa durante las horas de trabajo.

15. Revelar información que se le ha confiado para el desempeño de sus funciones y, en general asuntos internos de la Empresa.
16. Dormir, distraerse en cualquier forma o distraer a los compañeros durante la jornada de trabajo.
17. Ofender, hostilizar o agredir a los superiores y compañeros de trabajo.
18. Abandonar el trabajo o su lugar de trabajo, salvo la existencia de justa causa y previo permiso del superior jerárquico.
19. Marcar el registro de tarjeta de control de asistencia de otro empleado, aun cuando lo esté reemplazando.
20. Demorar la iniciación de sus labores después de haber registrado la asistencia.
21. Ingresar a otro sitio de trabajo que no sea el suyo propio y, si por esta inobservancia se produjere algún accidente, la Empresa no tendrán ninguna responsabilidad.
22. Hacer afirmaciones falsas o tendenciosas sobre la Empresa, sus funcionarios o sus actividades.
23. Portar armas de cualquier clase dentro de los locales de la Empresa.
24. Está estrictamente prohibido a los trabajadores realizar cambios en los procesos de trabajo, diseños técnicos y otro tipo de alteración sin la autorización de Gerente General, Gerente Administrativo, Jefe de Sección o supervisores.
25. Realizar actividades comerciales o negocios personales en los locales de la Empresa dentro de la jornada de trabajo.

26. Disponer o retirar productos, acabados y elaborados por la Empresa, sin autorización del Gerente General o quien le subrogue.

CAPITULO VII
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 17: Todo trabajador tiene derecho a elevar su reclamo o consulta al jefe correspondiente y además a ser atendido en su exposición. El procedimiento de reclamaciones o consultas deberá seguir el siguiente trámite:

1. El trabajador se dirigirá a su supervisor jerárquico.
2. Si es del caso, elevará su queja, reclamo o consulta al Jefe de Sección o Gerente de Área.
3. Si no satisface el resultado de su gestión, el trabajador podrá dirigirse al Departamento de Personal.
4. En última instancia, el trabajador se dirigirá al Gerente General de la Empresa.

Artículo 18: La Empresa se reserva el derecho, conforme a la Ley, a presentar a la aprobación del Director General del Trabajo, las reformas adicionales complementarias que estime conveniente al presente Reglamento Interno de Trabajo.

Una vez aprobadas las reformas adicionales, la Empresa dará conocer a todos los trabajadores mediante la exhibición de las mismas en la forma estipulada en este Reglamento Interno. Adicionalmente enviará sendas copias a las organizaciones profesionales de trabajadores.

Artículo 19: Es todo aquello que no estuviere previsto en este Reglamento Interno de Trabajo la Empresa y los Trabajadores se sujetarán a lo dispuesto en el Código de Trabajo y en las leyes y Reglamentos pertinentes.

Sra. Rosa María Moreano

GERENTE GENERAL

EMPRESA "MOREANO SANCHEZ ROSA MARÍA"

h. CONCLUSIONES.

- El no contar con un manual de funciones en la empresa “Moreano Sánchez Rosa María”, el personal no tiene claras las actividades que deben realizar y sus funciones, lo que hace que no se conozca a la formación profesional de cada funcionario y su perfil profesional, lo cual provoca un inadecuado aprovechamiento del talento humano.

- Realizando la valuación de puestos se pudo notar que de acuerdo a las funciones que realiza dentro del cargo si necesitan un ajuste salarial, mismos que se deberían incrementar en 1.69% a los siguientes: Jefe de calidad, Contador, Jefe de talento humano, Asistente de producción, Guardia de seguridad y Chofer, considerando cada uno de los factores relevantes debido a las actividades que realizan

- El personal que labora en la empresa debe ser el mejor debido a que se dedica a comercializar y exportar un producto de excelente calidad, razón por la que debe contar con un recurso humano de calidad que le permita cumplir con todas sus metas.

- Es urgente para la Empresa “Moreano Sánchez Rosa María, desarrollar e implementar un reglamento interno de admisión de empleo, el cual brindará lineamiento por donde seguir para contratar el mejor empleado.

- La empresa no cuenta con un proceso de admisión y empleo que permita contratar e inducir al empleado hacia unas óptimas condiciones de trabajo.

i. RECOMENDACIONES

- Poner en práctica la presente propuesta de manual de funciones, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo a fin de que la empresa “Moreano Sánchez Rosa María”, pueda anticiparse, prever y asegurar el talento humano idóneo que contribuyan a cumplir los objetivos de la empresa.
- Realizar permanentemente evaluación del desempeño para controlar el grado de cumplimiento de las actividades.
- Registrar de forma física y digital toda la información referente a los empleados para evitar inconvenientes posteriores de cualquier índole.

j. BIBLIOGRAFÍA.

- CUESTA SANTOS, Armando, (2007), Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos, Segunda Edición, Editorial Academia. La Habana-Cuba.
- CHIAVENATO, Idalberto, (2009), Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Editorial McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá.
- CHIAVENATO, Idalberto, (2010), Gestión del Talento Humano, Sexta Edición, Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia.
- DESSLER, Gary, (2010), Administración de Personal, Segunda Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, Pág. 193.
- LLOYD L., Byars y RUE W., Leslie, (2009), Gestión de Recursos Humanos, Sexta Edición, Editorial Pearson – Prentice Hall, Madrid España.
- MONDY R., Wayne y NOE, Robert, (2008), Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición, Editorial Norma S. A., México D. F., Pág. 121.
- WERTHER B. William-HEITH R., (2009), Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, Cuarta Edición, México, Pág. 206.
- http://es.scribd.com/doc/51070708/ METODOLOGIA- PARA – ELABORAR – EL - MANUAL- DE-FUNCIONES # download.
- http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosValuacionDePuestos

k. ANEXOS.

Anexo 1.

FICHA RESUMEN.

a. Tema:

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA” DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS”

b. Problemática:

Muchas son las empresas, principalmente las de gran tamaño, tanto a nivel nacional como internacional, las que basadas en la óptima empresarial actual, que se preocupa de fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior. En este contexto, las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende la buena o mala marcha de la organización, es por esta razón que han salido adelante, porque ha conseguido valorar el conocimiento y perfeccionar el desempeño de sus colaboradores. En el entorno actual tan competitivo, la gestión del talento humano se constituye en un aspecto vital, dado que es necesario que una empresa cuente con varios instrumentos que brinda la Administración del Talento Humano como son: Manual de funciones, valuación de puestos por puntos y elaboración de un reglamento de admisión y empleo para el personal, que permita alcanzar

un mayor rendimiento, lo que posibilita a la empresa generar un producto y/o servicio de calidad, asegurando su posicionamiento y permanencia en el mercado.

Esta realidad se hace más evidente en la ciudad de Quevedo, donde la mayoría de negocios no aplican las diferentes herramientas para una adecuada gestión del talento humano, como por ejemplo: manual de funciones, valuación de puestos por puntos y un reglamento de admisión y empleo de su personal. Así mismo la falta de un manual de funciones que describa claramente las funciones, obligaciones, responsabilidades y requerimientos de cada puesto, provoca confusiones, interferencias, sobre-posición e inclusive repetición de tareas, lo que limita el óptimo rendimiento del personal. De igual forma, el no poseer un sistema de valuación de puestos por puntos provoca desigualdades entre los sueldos, porque no se considera factores como formación académica, experiencia, funciones, obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos; también se presenta una confusa composición de la nómina, dificultades para situar trabajos nuevos, ausencia de sistemas para clasificar categorías, dificultades en la revisión de sueldos, en fin, se evidencian muchos conflictos relacionados con la parte salarial. Así mismo, el no tener un reglamento de admisión y empleo del personal, impide estimar cualitativa y cuantitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, estableciendo sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar, y de esta manera establecer

planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Lo antes expuesto, también es una realidad en la Empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la Ciudad de Quevedo en la provincia de los Ríos, cuya actividad principal es la producción y la Comercialización del cultivo de banano y que actualmente cuenta con su propia flota de camiones y bodegas de Insumo, esta empresa cuenta con una cantidad importante de puestos y de personal, por lo que su administración se vería beneficiada con la propuesta de creación de un manual de funciones, valuación de puntos por puestos y un reglamento de admisión y empleo. Pero, las principales causas para la no implementación de estas herramientas, radican principalmente en la falta de tiempo del gerente (que debe administrar varios negocios), su escasa capacitación y actualización en el manejo del talento humano y, sobre todo, la creencia de que los egresos destinados al talento humano son gastos y no inversiones.

En definitiva, la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la Ciudad de Quevedo en la provincia de los Ríos no posee un manual funciones, ni con un método de valuación de puestos y evaluación de desempeño, lo que ha provocado un desconocimiento de las funciones por parte de los empleados, el inadecuado cálculo de las remuneraciones y el desconocimiento de como realiza el personal las actividades y si éstas inciden en el desarrollo y permanencia de la empresa en el mercado de la ciudad de Quevedo.

En base a lo antes indicado, se plantea como problema central de investigación el siguiente: ***La carencia de un Manual de Funciones,***

Valuación de Puestos por Puntos y un Reglamento de Admisión y Empleo para el Talento Humano de la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la Ciudad de Quevedo, impide la óptima utilización de las capacidades y habilidades de su talento humano, lo que limita el desarrollo de la empresa y la obtención de mayores ingresos.

c. **Justificación:**

El siguiente trabajo de investigación lo justifico de la siguiente manera:

Justificación Académica:

Mediante la elaboración del presente proyecto de tesis se estará, por un lado, cumpliendo con uno de los principales requisitos para obtener un título de tercer nivel y por otro, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja.

Además se está cumpliendo con el objetivo fundamental de la Universidad Nacional de Loja, que es la de formar profesionales críticos y conscientes de la realidad por la que atraviesan las empresas actualmente, es por ello que se ha impulsado esta investigación como una solución a los diversos problemas que aquejan a la sociedad. También, el presente trabajo servirá como fuente de consulta para quien desee reforzar sus conocimientos sobre la gestión del talento humano en una empresa comercial que se encuentre ubicada en la ciudad de Quevedo.

Justificación Social.

Con la aplicación de estas herramientas se está aportando con la sociedad, ya que al existir una relación entre estas permitirá concienciar a la gerente

de la empresa sobre la importancia de la elaboración e implementación de estos instrumentos que son la elaboración de un manual de funciones, valuación de puestos por puntos y la elaboración de un Reglamento de Admisión y Empleo para la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la Ciudad de Quevedo.

Justificación Económica.

La aplicación de estas herramientas, servirá para que las diferentes empresas de la ciudad de Quevedo, tomen como ejemplo la que se realiza en esta investigación, y permitirá una óptima utilización de los recursos, minimización de desperdicios y obtención de mayores márgenes de rentabilidad, contribuyendo a un despegue empresarial, incremento de fuentes de trabajo y dinamización de la economía local que permitirá un manejo técnico del talento humano, logrando contar con un personal eficiente y eficaz que cumplan con funciones específicas inherentes a su cargo, motivado por el sueldo que percibe y realizando una actividad acorde con su preparación, habilidades y destrezas, rindiendo de manera óptima, contribuyendo al crecimiento de la empresa.

d. Objetivos:

Objetivo general.

Proponer un Manual de Funciones, Valuación de Puesto por Puntos y un Reglamento de Admisión y Empleo para el talento humano de la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la ciudad de Quevedo, provincia de los Ríos.

Objetivos específicos.

- Efectuar un diagnóstico de la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la ciudad de Quevedo para determinar su estructura administrativa y organizativa.
- Establecer las herramientas relacionadas con la gestión del Talento Humano que se aplican en la actualidad en la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la ciudad de Quevedo.
- Determinar los cargos existentes en la empresa investigada, sus funciones, responsabilidades y requerimientos.
- Elaborar un Manual de Funciones para el talento humano de la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la ciudad de Quevedo.
- Aplicar el proceso de valoración de puestos por puntos para el personal de la empresa investigada.
- Realizar un Reglamento de Admisión y Empleo para el talento humano de la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la ciudad de Quevedo.

a) METODOLOGÍA

En la presente investigación se aplicarán métodos y técnicas las mismas que se detallan a continuación:

MÉTODOS

- **Método Deductivo**

Es el método que parte de lo general hasta particularizar lo planteado, es así que se lo utilizarán al analizar a la empresa “Moreano Sánchez Rosa María”, de la ciudad de Quevedo, en su organización para

conocer con detalle cada uno de los puestos y poder clasificarlos y aplicar las diferentes técnicas organizacionales.

- **Método Inductivo**

Se trata de extraer conclusiones a partir de las observaciones o experiencias analizadas particularmente, para así interpretar los datos obtenidos en la aplicación de las encuestas y establecer los puntos débiles de la entidad objeto de estudio, para llevar a cabo el presente tema investigativo

- **Método Analítico**

Este método permite el análisis, separando un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos, Este método será utilizado en el análisis de la problemática encontrada en la empresa “Moreano Sánchez Rosa María”, de la ciudad de Quevedo mediante la recolección de información para cumplir con los objetivos propuestos

- **Método Sintético**

La síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. Una vez analizadas cada una de las partes de la problemática encontrada, permitirá cumplir con la construcción del tema denominado: “Propuesta de un manual de funciones, valuación de puesto por puntos y reglamento de admisión y

empleo para el talento humano de la empresa "Moreano Sánchez Rosa María" de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos.

TÉCNICAS

- **Observación**

La Observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, esta técnica permitirá visualizar detenidamente las funciones de la empresa, y el proceso de admisión y para su posterior análisis y clasificación.

- **Entrevista.**

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas, el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. Se aplicará la entrevista a la propietaria de la empresa la Sra. Rosa María Moreano Sánchez, Gerente de la empresa desde el año 2010.

- **Encuesta**

Es un formato preestablecido de preguntas que serán aplicadas a un cierto número de integrantes de una población total. Para el desarrollo de la presente investigación se aplicará una encuesta a empleados y trabajadores de la empresa que conforman un número de 503, pero debido a que existe un número elevado se tomará únicamente una muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

N= Población

E= Margen de error

n= Tamaño de la muestra

n= $\frac{503}{1 + 0{,}0025\ (503)}$

n= $\frac{503}{1 + 1{,}26}$

n= 222 Encuestas.

Por lo tanto se aplicarán 222 encuestas.

Anexo 2.

Entrevista dirigida al Gerente

1. Cuál es su perfil profesional y tiempo de servicio en la misma?
2. Considera que la empresa bajo su dirección está convenientemente organizada con áreas responsables en cada función
3. Cuenta la empresa con un organigrama?

4) La empresa cuenta con filosofía empresarial (misión, visión y objetivos estratégicos).

5) Considera que la cultura organizacional es congruente con la estructura, funciones y procesos correctamente definidos?

6) El ingreso del Talento Humano a la empresa, a través de que mecanismo se lo realiza?

7) Cuenta la empresa con una base de datos del personal actualizada?

8) Para contrataciones externas de Recurso Humano que método utilizan o cómo lo hace?

9) Cuál es el método de Selección utilizado para ingreso del nuevo personal, previo a formar parte de “MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA” .

10) Los contratos de los trabajadores son :

11) En el caso de contrataciones eventuales se recurre a

12) Cuenta la empresa con manuales de funciones, organización, inducción, bienvenida, claramente definidos y socializados?

13) Considera importante el Análisis y Evaluación de puestos en la empresa “MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA”.

14) El análisis y valuación de puestos ha permitido mejorar otros aspectos organizacionales de la Institución?- cuáles
15) Quién(s) tienen la responsabilidad de la evaluación de puestos en la empresa?
16) Cuenta la empresa con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal en relación con las funciones de cada puesto de trabajo?

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

1. ¿Qué tiempo viene laborando en la empresa “MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA” . de la ciudad de Quevedo?

   0 A 1 AÑO ( )
   1AÑO 1MES A 2 AÑOS ( )
   2 AÑOS 1MES A 3 AÑOS ( )
   3 AÑOS 1 MES A 4 AÑOS ( )
   4 AÑOS O MÁS ( )

2. ¿Qué tipo de formación académica tiene?

   Bachiller ( )
   Técnico ( )
   Superior ( )
   Especialista ( )
   Maestría ( )
   PHD ( )
   Ninguna ( )

3. Su ingreso a la empresa fue a través de

   Concurso de merecimientos ( )
   Por Familiares ( )
   Por recomendaciones ( )

4. Al ingresar a la empresa se sometió a:

   Entrevista ( )
   Pruebas de conocimiento ( )
   Pruebas psicológicas ( )

5. ¿Conoce si en la empresa “MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA” de la ciudad de Quevedo, tiene un manual de funciones debidamente estructurado?

   Si ( )
   No ( )

6. ¿Recibió algún tipo de manual o documento relacionado con las labores que usted debía desempeñar al momento de ocupar su

puesto de trabajo en la empresa “MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA” . de la ciudad de Quevedo?

Si ( )

No ( )

7. ¿El puesto que usted desempeña está acorde a su formación profesional?

Si ( )

No ( )

8. ¿Tiene usted definida claramente cuáles son sus funciones dentro de la empresa “MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA”?

Si ( )

No ( )

9. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo que ocupa?

Si ( )

No ( )

10. ¿Cuáles son las funciones que usted diariamente realiza en el desempeño de su cargo?

11. ¿Qué tipo de contrato tiene?

Fijo ( )

Eventual ( )

Total ( )

12. Recibió inducción al ingresar a la empresa?

Si ( )

No ( )

13. ¿Es evaluado el trabajo que usted realiza?

Si ( )

No ( )

14. ¿Sabe usted si la empresa dispone de manuales de organización, inducción, políticas, bienvenida entre otros?

Si ( )

No ( )

15. Brinda la empresa capacitación permanente a los empleados, de acuerdo a las funciones que realiza?

Si ( )

No ( )

16. La remuneración que usted recibe por su trabajo está de acuerdo las funciones que usted realiza?

Si ( )

No ( )

17. Se siente motivado y reconocido por el trabajo que realiza en "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA" CIA LTDA.?

Si ( )

No ( )

18. Considera que las relaciones humanas en la empresa "MOREANO SÁNCHEZ ROSA MARÍA" son:

Muy Buenas ( )

Buenas ( )

Regulares ( )

Malas ( )

Total ( )

19. Conoce si la empresa, cuenta con un manual de clasificación de puestos?

Si ( )

No ( )

20. ¿Qué tipo de iniciativa se requiere para desempeñar el cargo que usted ocupa?

Elevada ( )

Mediana ( )

Baja ( )

No requiere ( )

21. ¿En el cargo que usted desempeña dentro de la empresa, que grado de esfuerzo mental utiliza?

    Elevado ( )
    Mediano ( )
    Bajo ( )

22. ¿Para el cumplimiento de sus funciones dentro de la entidad, qué grado de esfuerzo físico Ud. requiere?

    Elevado ( )
    Mediano ( )
    Bajo ( )

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

ABSTRACT 5

c. INTRODUCCIÓN 8

d. REVISIÓN DE LITERATURA 12

e. MATERIALES Y MÉTODOS 48

f. RESULTADOS 52

g DISCUSIÓN 83

h. CONCLUSIONES 145

i. RECOMENDACIONES 147

j. BIBLIOGRAFÍA 148

k. ANEXOS 149

ÍNDICE 164