



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Área Jurídica, Social y Administrativa  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TITULO:**

**VALORACIÓN DE PUESTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA “COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN – ZERIMAR” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERO COMERCIAL.**

**AUTOR:**

*Henry Castillo Gonzaga*

**DIRECTOR:**

*Ing. Manuel Pasaca Mora*

**LOJA-ECUADOR**

**2016**

## CERTIFICACIÓN

Ing. Manuel Pasaca Mora

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, EN CALIDAD DE  
DIRECTOR DE TESIS:**

### **CERTIFICA:**

Haber dirigido, orientado y revisado bajo mi dirección, la investigación realizada por el señor egresado: Henry Castillo Gonzaga, cuyo estudio se denomina: **VALORACIÓN DE PUESTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA “COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN – ZERIMAR” DE LA CIUDAD DE LOJA**, la misma que cumple con los requerimientos de fondo y de forma establecidos por la Universidad Nacional de Loja ,para efectos de la obtención del título Ingeniero Comercial, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa pública de grado.

Atentamente.

Loja, enero del 2016

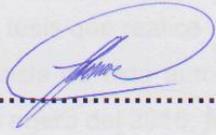
**Ing. Manuel Pasaca Mora**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Henry Castillo Gonzaga, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma.

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

**Autor:** Henry Castillo Gonzaga

**Firma:**  .....

**Cedula N°:** 1104486277

**Fecha:** Loja, 05 de Enero del 2016

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

Yo, Henry Castillo Gonzaga, declaro ser autor de la tesis titulada **VALORACIÓN DE PUESTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA “COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN – ZERIMAR” DE LA CIUDAD DE LOJA**, como requisito para optar el grado 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 los contenidos de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y el 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 05 días del mes de enero del 2016, firma el autor.

**Firma:**

**Autor:** Henry Edison Castillo Gonzaga

**Cedula:** 1104486277

**Dirección:** Las Pitas Av Chuquiribamba y Tomalà

**Correo Electronico:** castillohenry001@gmail.com

**Telefono:** 0999360626

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Manuel Pasaca Mora

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

**PRESIDENTE:** Ing. Carmita Cevallos Cueva

**VOCAL:** Ing. Manfredo Jaramillo Luna

**VOCAL:** Ing. Santiago Ludeña

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer en primer lugar a Dios por haberme dado la gracia y la fortaleza de culminar mis estudios Universitarios con muchas bendiciones.

Así mismo agradezco fervientemente a la Universidad Nacional de Loja por permitirme en primer lugar a estar preparándome en ella, así mismo agradecer a la Carrera de Administración de Empresas, por su valiosa enseñanza que fortalece nuestra formación profesional.

También dejo constancia de mi agradecimiento a todos quienes me colaboraron de una u otra forma para la realización del presente trabajo de investigación, amigos, familiares y un especial reconocimiento al Director de Tesis el Ing. Manuel Pasaca Mora, por su valioso aporte que guio y apoyo con sus conocimientos científicos el desarrollo de mi investigación.

**El Autor**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de tesis lo dedico especialmente a Dios por regalarme la vida y darme sapiencia; a mis padres y hermanos que son la base fundamental de mi vida, gracias por el gran esfuerzo que han realizado pro ayudarme a culminar mis estudios universitarios, y a todas aquellas personas que estuvieron de una u otra manera guiándome y apoyándome para lograr mi meta y poder obtener mi título profesional.

**El Autor.**

**a. TÍTULO**

**VALORACIÓN DE PUESTOS Y EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA  
“COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN -  
ZERIMAR” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

## **b. RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo general REALIZAR UNA VALUACIÓN DE PUESTOS Y UN ESTUDIO ACERCA DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO QUE FORMA PARTE DE LA “COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. - ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA”, Además, el trabajo permitió conocer cuán importante es la valoración de puestos como la evaluación del desempeño del personal dentro de la empresa.

A continuación se definen los materiales y métodos, que pretenden describir la realidad actual de la comercializadora.

En cuanto a desenvolvimiento del talento humano se refiere, tenemos; método analítico, utilizado para realizar los diagnósticos que se realizan según los objetivos específicos; método inductivo, dio a conocer los aspectos más relevantes de la Comercializadora; método deductivo, permito identificar particularidades contenidas en la situación general del problema. Igualmente se emplearon técnicas de investigación como: la observación directa, para identificar las actividades encaminadas a la administración del personal con el fin de conocer la problemática; se realizó una encuestas aplicadas a los 45 trabajadores en los cuales se basan los resultados y la formulación de la propuesta; igualmente se utilizó la técnica de la entrevista, la misma que se realizó al gerente de la empresa, para recopilar información primaria complementaria.

El Estudio se desarrolló en la Comercializadora Ramirez Galvan-Zerimar, en donde se aplicó cada una de las técnicas y métodos descritos

anteriormente, que nos han permitido conocer los diferentes problemas existentes para los cuales se plantea una propuesta específica.

El procedimiento a seguir para la Elaboración de la Tesis luego de la obtención de información primaria y en contraste con la información secundaria fue el siguiente: Presentación de resultados, elaboración del diagnóstico.

Posteriormente con esta información se formula la propuesta que contribuirá a una mejor Gestión del Talento Humano en esta organización, esta incluye la evaluación del personal mediante la eficiencia, eficacia y Relevancia; en cuanto al resultado de la evaluación del desempeño de la empresa ha arrojado el indicador de desempeño de 2,97, el cuál significa que la empresa va camino al fortalecimiento ya que la media de los factores de ponderación es de 2 y en el caso de estudio se encontró un valor mayor que fue de 2,97. Este resultado indica una posición interna en cambio al desarrollo lo que es compatible con los porcentajes de mejoramiento, en el resultado de la evaluación del desempeño de los trabajadores el estudio ha arrojado el indicador de desempeño de 3,02 lo cual significa que es una empresa fortalecida, lo cual debe capitalizarse para obtener una gran ventaja competitiva.

Además se elaboró la valuación de puestos donde se aplicó el sistema por puntos con sus respectivas etapas desde la definición de factores hasta la valorización de los puestos de trabajo donde se obtuvo los siguientes resultados el total de puntos según la valorización es de 5818, los sueldos que perciben los empleados de la empresa ascienden a un

monto de \$ 9210,00 tomando como base el valor antes mencionado se realizó el ajuste salarial con un factor de valorización de 1,58 con el fin de determinar los nuevos salarios.

Las propuestas que se presentan son con la finalidad de mejorar la Gestión del Talento Humano en la empresa son: Propuesta de Reclutamiento y Selección, Propuesta de Inducción, Propuesta del Plan de Capacitación Anual y Propuesta de un Plan de Motivación e Incentivos para los Trabajadores de “Zerimar”

Finalmente con la información anterior se plantean las conclusiones en relación a la Administración del Talento Humano, se señala la bibliografía y los anexos correspondientes.

## **ABSTRACT**

This research has the general objective MAKE A VALUATION OF POSITIONS AND A STUDY ON THE PERFORMANCE OF HUMAN TALENT THAT IS PART OF THE "COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. - ZERIMAR CITY OF LOJA "Moreover, the work allowed to know how important the job evaluation and performance evaluation of staff within the company.

The following materials and methods that were based on the descriptive method were determined, helped analyze and describe the current reality of the trading, as regards development of human talent is concerned, among others; analytical method was used based on the diagnoses executed according to the specific objectives; inductive method helped to know the most important aspects of the Distributor; deductive method that I allow identifying characteristics contained in the general situation of the problem as it relates to techniques for managing human resources to develop this research. Also research techniques were used as direct observation, to identify activities to personnel management in order to know the problem; one surveys of the 45 workers where the results and formulating the proposal was based was made; also the interview technique was used, it held the manager of the company, to collect additional primary information.

The procedure for the elaboration of the thesis after obtaining primary data and in contrast to the secondary information was as follows: Presentation of results, making the diagnosis.

Later this information the proposal will contribute to better management of human talent in this organization is formulated, this includes staff appraisal through her efficiency, effectiveness and relevance; as to the result of evaluating the performance of the company has thrown the performance indicator of 2.97 which means that the company is poised to strengthen as the average weighting factor is 2 and the case study a value larger than 2.97 was found. This result indicates an internal position in contrast to the development which is compatible with the rates of improvement in the results of the performance evaluation study of workers has produced the performance indicator of 3.02 which means that is a company strengthened, which should be capitalized to obtain a competitive advantage.

Furthermore, the valuation of positions where the system was applied for points with their respective stages from defining factors to the recovery of jobs where the following results were obtained by total points is 5818 valuation was made, salaries paid to employees of the company amounted to an amount of \$ 9,210.00 based on the aforementioned wage adjustment value by a factor of 1.58 valuation in order to determine the new wage was performed.

The proposals are presented in order to improve the management of human resources in the company are: Proposal for Recruitment and Selection, Induction Proposal, Proposal Annual Training Plan and Proposed Plan of motivation and incentives for Workers "Zerimar"

Finally, with the information above conclusions and recommendations regarding Human Resource Management arise, bibliography and related annexes indicated.

### **c. INTRODUCCIÓN**

La Gestión del Talento Humano, implica una serie de medidas entre las que cabe destacar: En la actualidad una de las limitantes de estas organizaciones es el desconocimiento de técnicas y métodos para manejar el personal, lo cual no permite que estas cuenten con un personal eficaz y eficiente.

Por tales motivos en la investigación y de acuerdo a los diferentes causales, se ha podido identificar el siguiente problema: **LA INADECUADA APLICACIÓN DE TÉCNICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN – ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA**; es por eso que se ha determinado causas y efectos que a continuación se detalla: falta de técnicas en el manejo del personal, esto provoca que cuente con personal inadecuado en sus diferentes departamentos; falta de reclutamiento y selección de personal, provoca que exista limitado personal capacitado dentro de la empresa y la falta de capacitación en el desempeño de sus funciones, produce bajo rendimiento en el puesto.

Para presentar el contexto en el cual se desenvuelve la empresa objeto de estudio, la tesis presenta los siguientes apartados, mismos que se encuentran dentro de los lineamientos, estatutos y normativas establecidas por la Universidad Nacional de Loja.

**El Resumen** 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 que sustentan el proceso del Manual de Funciones, Evaluación del desempeño y Valuación de Puestos por Puntos; se establecen los términos básicos empleados en el transcurso del trabajo con la finalidad de obviar cualquier error, contradicción o equivocación en la interpretación de resultados.

En el apartado de **Materiales y Métodos**, por un lado se especifican todos los suministros y equipos de oficina 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**, se encuentra todos los gráficos y tablas con un análisis e interpretación detallada, consecuencia de la información recopilada en la encuesta aplicada a los trabajadores y

la entrevista realizada al Gerente, y 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, se utiliza los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista para la realización de los manuales de funciones, de la evaluación y valuación de los empleados de la empresa, además se establecen propuestas para el mejoramiento de la gestión de Recursos humanos.

Las **Conclusiones**, se encuentran 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.

Los **Anexos** que incluyen la encuesta y entrevista realizada para la obtención de la información, el cálculo y segmentación de la muestra.

La elaboración de esta tesis busca constituirse en un aporte significativo al planteamiento y ejecución de mejores políticas dentro de la empresa por parte de los directivos y de quienes laboran en ella; siendo muy gratificante para el autor presentar esta investigación.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1. Antecedentes de la Empresa ZERIMAR**

Es una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, bazar, electrodomésticos, artículos para el hogar, juguetería, ferretería en general y maquinarias; al igual que la transformación, procesamiento de carnes blancas y rojas así como la elaboración de productos de panadería y repostería en general, creada desde 1995.

##### **1.1.1. Historia**

Zerimar, es una empresa lojana que se inició en el año de 1995, como un pequeño local de abarrotes ubicado en las calles Azuay y Av. Iberoamérica (junto a transportes Suroriente) de la ciudad de Loja; años más tarde con la finalidad de seguir creciendo en el mercado local, se reubicó al negocio en la calles Rocafuerte y Lauro Guerrero como una bodega de ventas al por mayor y menor de productos de consumo masivo obteniendo gran acogida por clientes a nivel local y provincial; años más tarde con trabajo y perseverancia se inauguró en el año 2001, un local propio, ubicado en las calles Ancón y Av. Gran Colombia con las mismas líneas de productos, cuya finalidad era seguir ofreciendo a la sociedad lojana a amplio surtido de productos y stock a precios cómodos y asequibles.

Para el año 2003, Zerimar empieza una nueva etapa de modernización puesto que se inicia como un pequeño autoservicio de una sola planta en la cual se ofrecía productos frescos y de consumo masivo; para el año

2005 se inauguró una nueva segunda planta para el local en sección bazar, ropa, lencería, artículos para el hogar, entre otros; los cuales obtuvieron una excelente acogida del público en general, lo cual contribuyó a que la empresa de apertura a una tercera y cuarta planta en las que se ubicó juguetería, artículos de regalo, muebles y artículos para decoración del hogar.

Actualmente Zerimar, abrió una nueva sucursal de ferrisariato bajo el nombre de FERRIMAR, ubicado en las calles José María Peña y Mercadillo con la venta de artículos de ferretería en general y maquinarias.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. VALORACION DE PUESTOS**

La valoración de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto.<sup>1</sup>

#### **Puesto**

Es el conjunto de actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un cargo a ser cumplidas en una jornada normal de trabajo.

#### **Especificaciones de Clase**

Es la descripción utilizada para identificar el título y misión del puesto, las actividades esenciales a cumplirse en el mismo, los requisitos y las destrezas específicas requeridas para su desempeño

#### **Importancia**

La valuación de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que planten los salarios equitativos para los trabajadores por los servicios que prestan para trabajo igual, desempeñado en puestos y condiciones iguales.

#### **Formación de los Comités de Valuación**

Es necesario familiarizar a los analistas con el método que utilizarán y definir quienes intervendrán para la obtención de la información.

Básicamente se ofrece dos alternativas: Análisis pertenecientes a la organización o análisis externos.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> CHAVETANO Idalberto Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Editorial MCGRAW HILL, Año:2007.

<sup>2</sup> MORALES Juan Velandia Néstor, Estrategias de Recursos Humanos, Editorial MCGRAW-HILL, 1999

## **Métodos de la Valuación de Puestos**

### **Método de Alineamiento**

Estima de manera subjetiva o en sentido común la importancia que en términos generales se le da a cada puesto.

### **Método de Comparación de Factores**

Consiste en el ordenamiento de los puestos de la empresa, en función de sus factores tales como la habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

### **Método de Graduación de Puestos**

La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. Este método se realiza previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la graduación o clasificación.

### **Método de Jerarquización de Puestos**

Es el método más sencillo para llevar a cabo la valoración de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros.

### **Método de Comparación de Factores**

Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) con respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

### **Método de Sistema de Puntos**

Es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Es recomendable el establecimiento de un comité evaluador.

### **Método 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 respecto de los puestos básicos.

### **Método de Procedimiento**

Se hacen juegos de tarjetas. En ellas se anota cada uno de los puestos para valuar.

### **Aspectos de la Valuación de Puestos**

- a) Favoritismos

- b) Descontentos del trabajador y del propio sindicato respecto a ciertos salarios básicos, precisamente por desconocimiento de la razón de las diferencias.<sup>3</sup>
- c) Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación.
- d) La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos de trabajo y de la organización en relación de su personal.
- e) La confusión existente entre el aspecto objetivo del trabajador y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.
- f) Las decisiones unilaterales de la gerencia y, por ende las intervenciones innecesarias del sindicato.

### **Omisiones más Frecuentes para la implantación del programa**

- a) Suficiente compromiso de los mandos intermedios, el personal, los representantes sindicales y los directivos en la implantación y mantenimiento del sistema.
- b) Formación de los analistas y miembros del comité evaluador.
- c) Fijación de objetivos, adopción de política y formulación de eficientes programas de acciones para instrumentar el sistema de valuación.
- d) Aspectos particulares del plan; por ejemplo, en la elección de los factores, su ponderación, la fijación del número conveniente de los grados, etc.

---

<sup>3</sup>MORALES Juan Velandia Néstor, 2010 Estrategias de Recursos Humanos

- e) Determinación de los puestos típicos.
- f) Flexibilidad en los programas que impida adaptarlos a las exigencias múltiples de la organización.
- g) Uso indebido del sistema para la justificación de salarios que están pagando
- h) Utilización de los resultados con demasiado rigor, olvidando los principios de excepción.

### **Aplicación de la Fórmula Matemática Previo al Ajuste Salarial:**

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:

### **ECUACIÓN DE LÍNEA RECTA: Cálculo de la Pendiente de una Recta.**

$$\bar{Y}_2 = \bar{Y}_1 - C(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)$$

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 (obreros).

Formulas:

$$1). \text{ PENDIENTE } C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}$$

$$2). \bar{Y}_2 = \bar{Y}_1 - C(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)$$

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de así como; los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las X representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; Y el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos, los puntos que se interceptarán para determinar la curva de salario.

## **REAJUSTE SALARIAL**

Se realiza con la siguiente formula:

$$\text{Factor de Valoración} = \frac{\sum \text{Salarios}}{\sum \text{Puntos}} = \frac{9210}{5818} = 1.58$$

## **2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño fue evolucionando como el modelo de recursos humanos; se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.<sup>4</sup>

Es un procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.

### **Objetivos**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- ☞ Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

---

<sup>4</sup> FERRARO Eduardo, Administración de personal: Funciones Fundamentales para el desarrollo del Área.

- ☞ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa. Cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- ☞ Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.<sup>5</sup>

### **Principios**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo, entre los cuales mencionamos:

- ❖ Debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- ❖ Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- ❖ Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- ❖ El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- ❖ El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para determinar mejoras.

---

<sup>5</sup> MODULO 8, Administración de Empresas.

## **Beneficios**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado; proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

### **Beneficios para el jefe**

- Evalúa mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

### **Beneficios para el subordinado**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

## **Qué es el Sistema de Evaluación del Desempeño**

Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías pragmáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

## **Qué es Medición del Desempeño**

Se puede decir que la medición del desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

## **Elementos**

### **Estándares de desempeño**

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

### **Mediciones del desempeño**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Para poder ponderar los resultados se utilizó una tabla de ponderación con valores de.

4      Fortaleza alta      80%-100%

3	Fortaleza baja	50%- 79%
2	Debilidad baja	30%- 49%
1	Debilidad alta	0%- 29%

### **2.3. MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización. Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

#### **Objetivos**

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los Recursos Humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

→ Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

### **Estructura de los Manuales**

Las principales partes de un manual pueden ser las siguientes:

- Tabla de contenido
- Introducción
- Instrucciones para el uso del manual
- Cuerpo del manual
- Flujogramas
- Glosario de términos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

### **Importancia**

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que se le explica todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

## **División de los Manuales de Funciones:**

### **➤ Descripción básica del cargo**

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato

### **➤ Objetivo estratégico del cargo**

Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo que se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa

### **➤ Funciones Básicas**

En esta función se debe incluir brevemente cada una de las responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en detalles del cómo hacer para cumplir con las funciones, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos. Es importante al describir las funciones y responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador.

### **➤ Personal relacionado con el cargo**

Este es parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

### ➤ **Perfil del cargo**

En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo

#### **Objetivos:**

- ❖ Facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- ❖ Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- ❖ Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- ❖ Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y evitar omisiones.
- ❖ Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- ❖ Proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

#### **Ventajas**

- ❖ Mayor facilidad en la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.
- ❖ No hay conflictos de autoridad ni fuga de responsabilidades.
- ❖ Es claro y sencillo.
- ❖ Es útil en toda organización.
- ❖ La disciplina es fácil de mantener.

## ☞ **Manual de Bienvenida**

### **Contenido**

- Bienvenida
- Mensaje del Gerente
- Historia
- ¿Quiénes Somos?
- Filosofía Institucional
- ¿Qué hacemos?
- Organigrama
- Esquema operativo
- Valores que nos rigen
- Atención a usuarios

☞ **Organigramas:** es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

### **Finalidad**

- ☞ Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y personas vinculadas a ellas que conozcan a nivel global, sus características generales.
- ☞ Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

## Requisitos

- ☞ Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la relación entre ellos.
- ☞ Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- ☞ Debe contener únicamente los elementos indispensables.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el desarrollo del presente proyecto de inversión, se aplicó diferentes métodos y técnicas de investigación, los mismos que proporcionaron información veraz y oportuna sobre la temática planteada.

Los métodos y técnicas que se utilizó son los siguientes:

### **1. MATERIALES**

Los materiales que se utilizó son los siguientes:

Suministro de oficina: Esferográficos, lápiz, hojas de papel, entre otros.

Equipo de oficina: Flash memory, computadora, grapadora, CD's, calculadora, entre otros.

### **2. METODOS**

El presente trabajo investigativo se desarrolló en la Ciudad de Loja, en la comercializadora “Ramírez Galván – Zerimar”. Para el desarrollo del presente proyecto han sido considerados algunos aspectos relevantes del medio, los mismos que ponen en práctica los conocimientos adquiridos; mediante la aplicación de diferentes métodos tales como:

**2.1. MÉTODO INDUCTIVO:** A través de este método se conoció los aspectos más relevantes de la Comercializadora, sus antecedentes históricos, sus inicios, la conformación de su organización y la manera como se ha ido desarrollando y suministrando el servicio a la sociedad así como sus metas y proyecciones a futuro.

**2.2. MÉTODO DEDUCTIVO:** Permitted identificar particularidades contenidas en la situación general del problema; contando con la colaboración de los empleados de la empresa en estudio, el mismo que

gracias a sus conocimientos y experiencias proporcionaron toda información necesaria en lo que se refiere a técnicas de manejo de recursos humanos para desarrollar la presente investigación.

### **3. TÉCNICAS**

Fue necesario establecer algunas técnicas que permitieron llegar a obtener la información necesaria y real para el desarrollo del proyecto; así como:

**3.1. OBSERVACIÓN DIRECTA:** Esta técnica consistió en realizar una observación al personal que labora en la comercializadora “ZERIMAR”, conociendo las funciones que realiza actualmente cada empleado, como lo es, la atención al cliente, espacio físico, herramientas de trabajo, condiciones laborales, así, esta técnica me permitió indagar a breves rasgos la realidad existente del personal de esta empresa, conociendo así su organización y funcionamiento, y relacionarlo directamente con el objeto de estudio.

**3.2. LA ENTREVISTA:** Con el afán de obtener información oral se acudió a realizar la entrevista personal al Gerente Propietario, basándose de un formato de entrevista (Anexo N° 1), del cual se obtuvo información que nos permitió darnos cuenta de las diferentes falencias que existen dentro de la empresa, en lo que respecta, administración de personal, reclutamiento, selección y valuación; dicha información constituye una técnica útil y verás para el desarrollo de la presente investigación.

**3.3. LA ENCUESTA:** La encuesta fue aplicada a 45 empleados de la empresa se basó a un formato de preguntas elaborado (Anexo n° 2), con

la finalidad de conocer cuáles son sus funciones, sus experiencias, exigencias, condiciones, conocimientos y preparación que brinda la empresa, esta información ayudo a la formulación de una problemática y desarrollo de propuestas para la investigación.

**Información Bibliográfica:** Así mismo utilice la información bibliográfica necesaria, la misma que está respaldada de información de libros, folletos, revistas, artículos, etc., las cuales brindaron la posibilidad de trabajar en el problema planteado.

**Población:**

Se tomó en consideración toda la población de los puestos existentes en la Comercializadora “Ramirez Galván – Zerimar” del cantón Loja; que son 45 personas en total; como empleados y trabajadores con nombramiento y contratados, no fue necesario recurrir a determinar la muestra, por la pequeña cantidad de trabajadores.

## Cuadro N° 1

## NOMINA DE TRABAJADORES

## COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA.

N.-	CEDULA	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1		Ramírez Pineda Jorge Renan	Gerente
2		Torres Gallegos Aldrin Rigoberto	Jefe De Personal
3		Galván Pacheco Diana Jackeline	Jefe Segundo Bazar
4		Gallegos Vargas Lorena Del Carmen	Cajera
5	1104987811	Armijos Quezada Fernanda Isabel	Cajera
6	1104246901	Morales Castillo Ana Lizeth	Cajera
7	1104703564	Rivera Tapia Rosalba Elizabeth	Cajera
8	706032299	Ordoñez Puchaicela Andrea Katherine	Cajera
9	1105766852	Sánchez Cuenca Jeanneth Del Roció	Cajera
10	1105145724	Espinosa Gonzales Sayra Andreina	Cajera
11	1105196065	Abrigo Morocho Jenny Patricia	Cajera
12	1105025025	Jaramillo Romero Sonia Lizbeth	Cajera
13	1713925657	Moreno Cañar Bella Aurora	Cajera
14	1105192361	Agila Guaman Diana Elizabeth	Perchadora
15	1104301203	Cofre Pérez Marixa Elizabeth	Perchadora
16	1103792089	Viteri Jimenez Diana María	Perchadora
17	1104585516	Condoy Rojas Carmen Veraniz	Perchadora
18	1105173551	Pullaguari Zhunaula Jenny Elisa	Perchadora
19	1102402375	Cango Yaguana Paulina De Los Angeles	Perchadora
20	1104172349	Tituana Mendoza Nancy Sandra	Perchadora
21	1105223414	Acaro Ren Alfredo Sebastian	Perchador
22	1104572308	Ríos Cuenca Manuel Geovanny	Perchador
23	457668631	Albán Sotomayor Alejandro Enrique	Perchador
24	1104964406	Romero Molina Jefferson Rafael	Panadero
25	1104766538	Pacheco Herrera Marcos Bolívar	Aux. Panaderia
26	171270852	Carrillo Arroba Josuefarid	Aux. Panaderia
27	1102402375	Cango Marcia De Jesús	Aux. Panaderia
28	1900493105	Salazar Orosco Holger Guillermo	Carnicero
29	1103840706	Freire García Diana Elizabeth	Carnicera
30	463949587	Tocto Neira Fernando	Carnicero
31		Herrera Ramírez Esteban Fernando	Bodeguero
32	1103853154	Capa Armijos Cristina Mariesthela	Secret. Bodega
33	1105744872	Paladines Patiño Juan Carlos	Aux. Bodega
34	1105793598	Pacheco Herrera Juan Pablo	Aux. Bodega
35	1104766611	Pacheco Herrera Oswaldo Patricio	Aux. Bodega
36		Herrera Ramírez Ana Felicia	Contadora
37		Herrera Ramírez Saida Elena	Aux. Contab.
38	1104240955	Jiménez Guaya Ana María	Aux. Contab.
39	1104340896	Herrera Ortega Ana María	Aux. Contab.
40	706097490	Ortiz Ordoñez Manuel Patricio	Empacador
41	1104889181	Cabrera Jumbo Víctor Hugo	Empacador
42	1104680119	Cabrera Guallas Roberth Vicente	Empacador
43	1711236149	Guaran Dota Nelly Mireya	Cocinera
44	1102657184	Pucha Sinche Luis Gonzalo	Serv. Generales
45	471699671	Tocto Abad Roger	Aseo Y Limpieza

Fuente: Comercializadora "Ramírez Galván – Zerimar"

Elaboración: El Autor

## PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se siguió para el desarrollo del presente trabajo es el siguiente:

- Se inició elaborando un cuestionario de preguntas, esta encuesta se aplicó a todos los empleados de la empresa objeto de estudio, por medio del uso de esta técnica se recabo información referente a las funciones y responsabilidades que actualmente están desempeñando los empleados
- A continuación se procedió con el análisis y recopilación de información referente a las variables del problema, en este caso al Manual de Funciones y Valuación de puestos por puntos, ello con la finalidad de conocer los aspectos más relevantes del problema en estudio.
- Seguidamente se estudió la información obtenida, la cual permitió establecer las responsabilidades, funciones, exigencias del puesto, formación académica que debe poseer la persona que ocupa el puesto entre otros aspectos, elementos que permitieron elaborar la valuación de puestos, aplicando el sistema de puntos para la Empresa.
- Como también se realizó la evaluación del desempeño de la empresa. La misma que nos permite saber cómo está desempeñando en la actualidad la empresa.
- Finalmente se realizó las conclusiones, recomendaciones respectivas, bibliografía y anexos.

## **f. RESULTADOS**

Los resultados del trabajo de investigación se presentan a continuación:

### **1.-ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN Cia. Ltda. -ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA**

#### **1. Qué cargo desempeña en la Comercializadora Zerimar**

El cargo que desempeño dentro del autoservicio Zerimar es ser gerente, efectuando tareas diarias administrando de la mejor manera, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, utilizando las estrategias adecuadas para la mejor tenencia en los proveedores y con ello lograr el éxito de la empresa.

#### **2. ¿Cuál es su sueldo mensual?**

El sueldo que percibo mensualmente es de \$1500

#### **3. ¿Cuál es su función principal en su puesto de trabajo?**

Como gerente de Autoservicio Zerimar aplico estrategias como planificar, controlar organizar y dirigir, de esta manera ir mejorando cada día para que la empresa crezca cada vez más y así cumplir los objetivos de la empresa y obtener buenos resultados.

#### **4. ¿Cuál es el nivel de estudio que usted posee?**

Tengo título de Ingeniero Comercial el cual me ha permitido manejar de la mejor manera al personal y las diferentes áreas en mi lugar de trabajo ya que yo soy el que está a cargo diferentes funciones de la empresa y encargado de la planificación, control, organización y dirección.

#### **5. ¿Tiene bien definida la misión, visión, objetivos y valores; enúncieles?**

Es algo primordial tener claramente cuál es nuestra misión, visión, objetivos y valores; para poder desempeñar mejor mis funciones.

**6. ¿Qué entiende usted por Administración del talento humano?**

La Administración del talento humano es el correcto procedimiento de cómo se debe manejar al personal de la empresa desde el manejo de los sueldos, incentivos y lugar de trabajo.

**7. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa con respecto a la gestión del talento humano?**

Nosotros contamos con muchas fortalezas, en lo que respecta a nuestro mercado, nosotros tenemos una fortaleza muy fuerte que es, por el tiempo que llevamos laborando hemos ganado una cartera de clientes sólida. En oportunidades tenemos la ventaja de que podemos extendernos a los diferentes cantones de la provincia ya que constituyen nichos de mercado aun no explotados, dentro de las debilidades están la poca investigación y la falta de decisión en extender nuestro mercado y como amenaza tenemos el constante mercado saturado de negocios de este tipo ya que esto debilita o reduce la afluencia de nuevos clientes.

**8. ¿Usted planifica sus actividades?**

Sí, realizo una planificación para de acuerdo a una agenda realizar las diferentes entrevistas con proveedores y demás reuniones que mantengo a lo largo de la semana con los colaboradores de la empresa.

**9. ¿Cuenta con una persona especializada en la Administración del Talento Humano?**

Si cuento con personas que están a cargo del manejo de los empleados ya que se necesita que estén en constante contacto ya sea con los cajeros o los bodegueros y que llevan trabajando casi el tiempo que lleva la empresa de vida.

**10. ¿Con qué clase de recurso su institución cuenta para alcanzar los objetivos que se plantean?**

El personal es el recurso más importante con el que cuento ya que el personal que labora en la empresa es personal de confianza ya que sin ello la empresa no funcionaría de la manera como lo hemos venido haciendo.

**11. ¿Realiza inventario del personal en su empresa?**

Sí se realiza un inventario de personal ya que para manejar la nómina de personal que labora dentro de la empresa tenemos que estar al tanto de cuantos empleados laboran y que función desempeña cada uno de ellos.

**12. ¿Cuál es el número de personas que laboran en su empresa?**

Actualmente están laborando 45 personas pero en temporadas altas como lo es la navidad se contrata personal únicamente para esa temporada.

**13. ¿Para que desempeñen un cargo que aspectos toman en cuenta?**

Son algunos aspectos que se toman en cuenta como lo es la experiencia, la responsabilidad, capacidad, entrega, iniciativa, estos son algunos aspectos que se toman en cuenta.

**14. ¿Cuál es el proceso que usted mantiene en la empresa al momento de la selección de personal?**

Los instrumentos de selección de personal son muy importantes ya que nos permiten conocer a la persona antes de ser contratada en la cual nos da a conocer sus antecedentes penales y su menara de desenvolverse. Para la selección del personal la empresa requiere la carpeta del aspirante, en donde se deben entregar copias de los documentos personales, cursos realizados y trabajos que se hayan desempeñado en

otras instituciones, entre otros, posterior a ello se realiza la entrevista aplicada de acuerdo al puesto de trabajo que vayan a ocupar y tomando en cuenta la documentación presentada.

#### **15. ¿Cuenta con un manual de bienvenida?**

Actualmente no contamos con un manual de bienvenida pero estamos tomando en cuenta algunos aspectos que debemos mejorar para ser una mejor empresa y brindar estabilidad a nuestros colaboradores.

#### **16. ¿Mide usted la eficiencia y la eficacia del personal?**

La eficiencia y la eficacia la miden se mide por su desempeño en el trabajo ya que tienen que cumplir con su trabajo a cabalidad y dentro de lo que exige la empresa, una persona eficiente es una persona eficaz en su trabajo y eso lo demuestra todos los días.

#### **17. ¿Existe rotación de puestos y cómo lo realiza?**

La rotación de puestos se da por el desempeño de cada uno de ellos y del esfuerzo que realicen para garantizar que merecen un puesto mejor.

#### **18. ¿Realiza la inducción del personal en la organización?**

Al personal que empieza a laborar dentro de la empresa se le da una charla inicial indicándole los objetivos, misión, visión y políticas de la empresa y dándole a conocer que el único objetivo de la empresa es mejorar cada día en el servicio y se les da la bienvenida con los compañeros.

#### **19. ¿Usted brinda Estabilidad y Seguridad Laboral a sus empleados?**

Sí se les brinda estabilidad y seguridad en el trabajo ya que en la comercializadora se trabaja en un ambiente familiar y las personas que se desempeñan su trabajo de una manera responsable son quienes laboran con toda la tranquilidad de que tienen un trabajo seguro.

**20. ¿El personal que labora en su empresa posee algún descuento?**

No poseen descuentos pero si se les da crédito en los productos que llevan ellos tienen un cupo de crédito y lo pueden utilizar todos los meses en productos de la comercializadora.

**21. ¿Usted otorga permisos a sus empleados y de qué manera lo realiza?**

Si se les otorga permisos ya que nunca estamos libres de alguna eventualidad o calamidad, en esos casos el empleado debe acercarse con anticipación y solicitar el permiso correspondiente o en los casos de calamidad se pueden comunicar vía telefónica.

**22. ¿Motiva al personal, explique cómo?**

El empleado motivado se encuentra comprometido a trabajar de la mejor manera, es por ello que la empresa sí les ofrece motivación e incentivo a todo el personal que labora en la empresa, así tenemos como bonos, canastas, prestamos, descuentos, y aumento de sueldo dependiendo del tiempo de trabajo de cada empleado.

**23. ¿La institución cuenta con un plan de capacitación?**

La empresa si brinda capacitación a los empleados que laboran, se lo realiza una vez por año, en temas relacionados a ventas, atención al cliente, y relaciones humanas dependiendo de las actividades que cada empleado realiza, garantizando así que los empleados se desenvuelvan de la mejor manera.

**24. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación del personal?**

Se determinan según los lugares de trabajo ya que no todas las personas realizan la misma actividad, por tal razón se determina qué tipo de capacitación se les va a brindar a cada empleado.

**25. ¿Cuenta la Comercializadora con un manual de funciones?**

Actualmente no contamos con un manual de funciones, las funciones que debe realizar cada empleado se les dice verbalmente de acuerdo a las necesidades del puesto.

**26. ¿La institución cuenta con un organigrama estructurado?**

Aún no cuenta con un organigrama estructurado pero se está trabajando en la estructuración de uno y darle un valor agregado a la empresa ya que es necesario contar con todos los requisitos que se requiere en una empresa de trascendencia.

**27. ¿En la empresa se ha realizado algún sistema de valuación de puestos y evaluación del desempeño?**

No hasta el momento no se ha realizado ninguna valuación de puestos ni evaluación del desempeño pero si se tiene planeado realizar una valuación y evaluación ya que ayudaría a determinar las capacidades de cada empleado y así realizar los ajustes necesarios ya sea en el sueldo o en el lugar de trabajo.

## **Análisis**

Se pudo determinar que la empresa no cuenta con un manual de funciones para los puestos existente lo cual evitara duplicidad de funciones, ni con un manual de bienvenida para la inducción de sus trabajadores. A demás se observa que el ingreso del personal no obedece a clasificación de puestos, requisitos y perfiles profesionales. Por consiguiente es imprescindible la creación de los manuales de funciones y de bienvenida, la evaluación del desempeño de los colaboradores y sus respectivo valoración de puesto lo cual permita satisfacer de mejor manera los requerimientos de la entidad.

La aplicación de la entrevista al gerente ayudo en gran parta para tener conocimiento como está organizado la empresa ZERIMAR, cuales están siendo sus deficiencias y en si a conocer que no se está realizando una valuación y evaluación de los empleados en sus cargos para así determinar si el sueldo está de acuerdo al desarrollo de cada función de puestos, o ayudar a mejorar a los empleados para con mejor rendimiento en sus actividades.

## 2.-ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DEL AUTOSERVICIO ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Qué cargo tiene y qué departamento pertenece usted dentro de la institución?

**CUADRO Nº 2**

### **Cargo y departamento de los empleados de la empresa**

<b>Cargo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Número</b>
Gerente	Gerencia	1
Jefe de Personal	Dep. Supervisión	1
Jefe de 2do bazar	Dep. Supervisión	1
Contador	Dep. Financiero	1
Aux. de contabilidad	Dep. Financiero	3
Cajeras	Dep. Financiero	10
Panadero	Dep. Producción	1
Auxiliar de panadería	Dep. Producción	3
Perchadores	Dep. Comercialización	10
Vendedor de panadería	Dep. Comercialización	1
Carnicero	Dep. Comercialización	3
Bodegueros	Dep. Comercialización	3
Secretaria de bodega	Dep. Comercialización	1
Empacadores	Dep. Comercialización	3
Servicios generales	Dep. Serv. Generales	1
Limpieza	Dep. Serv. Generales	1
Cocinera	Dep. Serv. Generales	1
<b>TOTAL</b>		<b>45</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El autor

## 2. ¿La empresa cuenta con un departamento de RRHH?

### CUADRO N°3

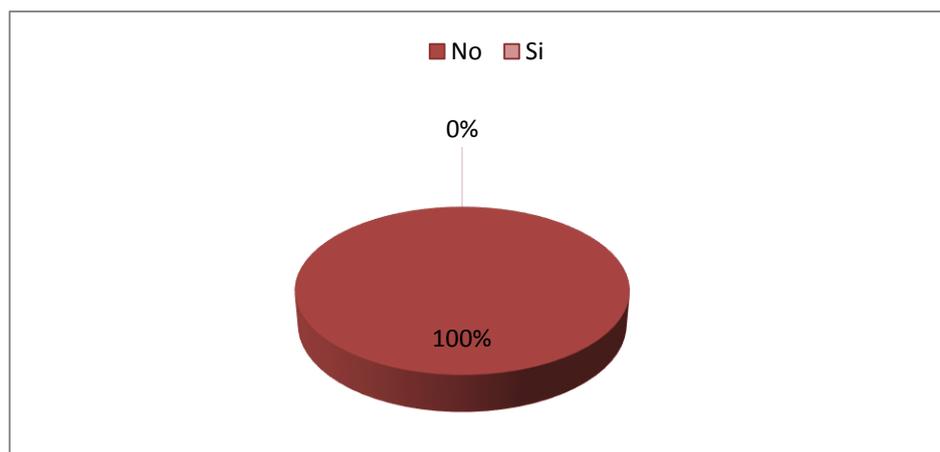
#### La empresa cuenta con un departamento de RRHH

Variable	F	%
No	44	100,00%
Si	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El Autor

### GRÁFICO N° 1



**Análisis:** De las 44 encuestas aplicadas a los trabajadores, el 100% de los encuestados, manifestaron que no existe un departamento de Recursos Humanos.

**Interpretación:** De acuerdo a las repuestas obtenidas se observa que no existe un departamento de Recursos Humanos.

### 3. ¿Cómo ingresó usted a la Institución?

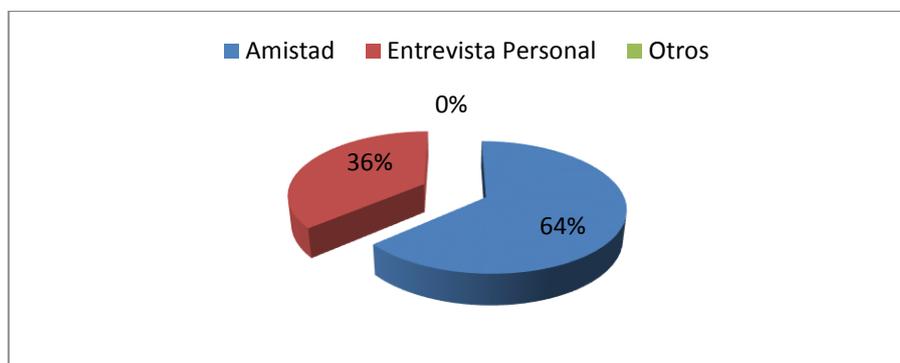
**CUADRO Nº 4**  
**Ingresó a la Institución**

Variable	F	%
Amistad	28	63,64%
Entrevista Personal	16	36,36%
Otros	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El autor

**GRÁFICO Nº 2**



**Análisis:** De un total de 44 personas encuestadas se determinó que 28 empleados, con el 63.64% ingresaron por medio de amistades; 16 personas con un 36.36%, lo realizaron mediante una entrevista personal.

**Interpretación:** Según las respuestas a esta pregunta se identifican que la mayoría del personal de la empresa ha sido contratado por medio de amistades.

#### 4. ¿Usted rindió alguna prueba al ingresar en la empresa?

**CUADRO N° 5**

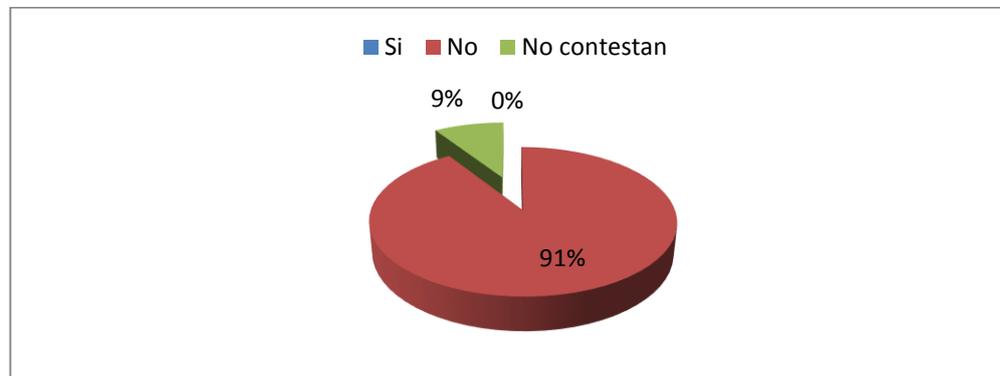
##### Usted rindió alguna prueba al ingresar en la empresa

Variable	F	%
Si	0	0,00%
No	40	90,91%
No contestan	4	9,09%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

**GRAFICO N°3**



**Análisis:** De la totalidad de encuestas aplicadas 40 personas, que representan, el 90.91% manifestaron que no rindieron ninguna prueba al momento de ingresar a la empresa; 4 personas con un total de 9.09% prefirieron no contestar.

**Interpretación:** Se observa un nulo porcentaje de los empleados que han ingresado a la empresa mediante una prueba, por lo tanto la mayoría de los trabajadores no han sido calificados adecuadamente para sus funciones.

## 5. ¿Qué nivel de estudio posee usted?

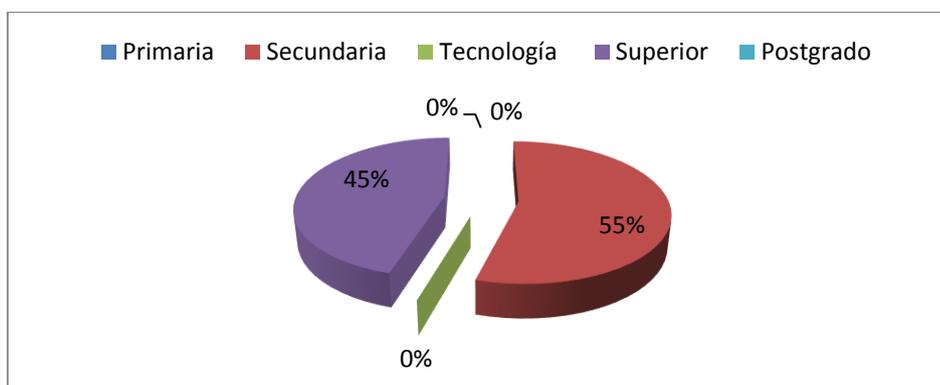
CUADRO Nº 6

Variable	F	%
Primaria	0	0,00%
Secundaria	24	54,55%
Tecnología	0	0,00%
Superior	20	45,45%
Postgrado	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

GRAFICO Nº4



**Análisis:** De las encuestas aplicadas a los trabajadores y empleados de la comercializadora 24 con el 54.55% tienen nivel de estudio secundario; 20 personas con el 45.55% tienen un nivel de estudio superior.

**Interpretación:** Se observa que la mayoría de los empleados solo tienen educación secundaria, por lo cual es necesario capacitar al personal.

## 6. ¿Por qué medio se enteró de la vacante?

**CUADRO N° 7**

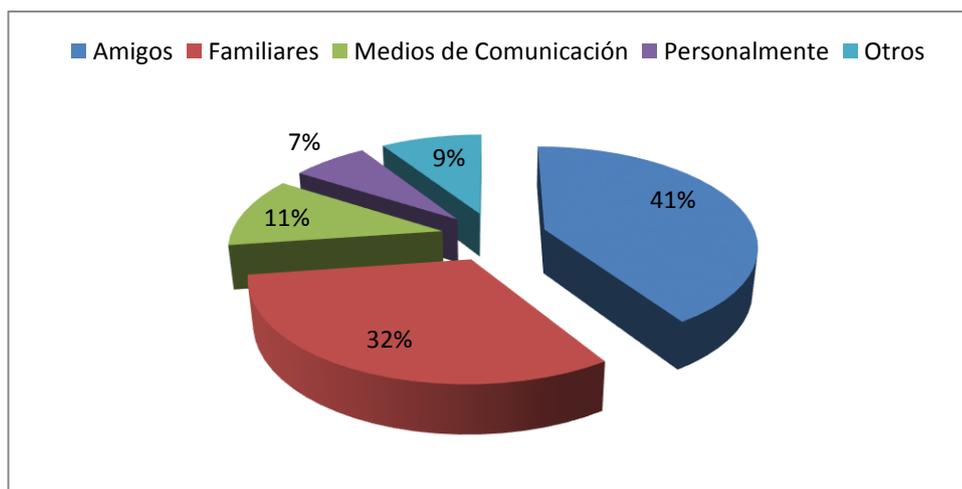
### Por qué medio se enteró de la vacante

Variable	F	%
Amigos	18	40,91%
Familiares	14	31,82%
Medios de Comunicación	5	11,36%
Personalmente	3	6,82%
Otros	4	9,09%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°5**



**Análisis:** De un total de 44 personas encuestadas 18 personas con un 41% manifestaron que se enteraron de la vacante por medio de amistades; 14 personas con un 32% se enteraron por medio de familiares; 5 personas con un 11% se enteraron por los medios de comunicación; 3 personas con un 7% acudieron al lugar y se enteraron personalmente de la vacante; 4 personas con el 4% se enteraron por otros medios.

**Interpretación:** En cuanto al anuncio de las vacantes se puede decir que la empresa no está utilizando los medios de comunicación, solo lo realiza por personas conocidas.

## 7. ¿Conoce usted los valores dados por la empresa?

**CUADRO N° 8**

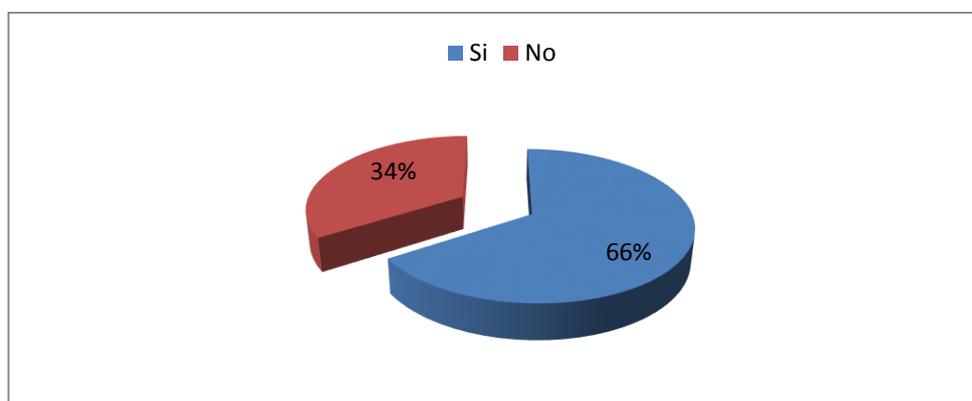
### Conoce usted los valores dados por la empresa

Variable	F	%
Si	29	65,91%
No	15	34,09%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°6**



**Análisis:** De un total de 44 encuestas aplicadas a la comercializadora 29 personas con un 66% manifiestan conocer los valores establecidos por la empresa; 15 empleados con un 34% no conocen de tales.

**Interpretación:** Muchos de los empleados de esta empresa tienen desconocimientos de los valores establecidos.

## 8. ¿Practica usted los valores de la empresa?

**CUADRO N° 9**

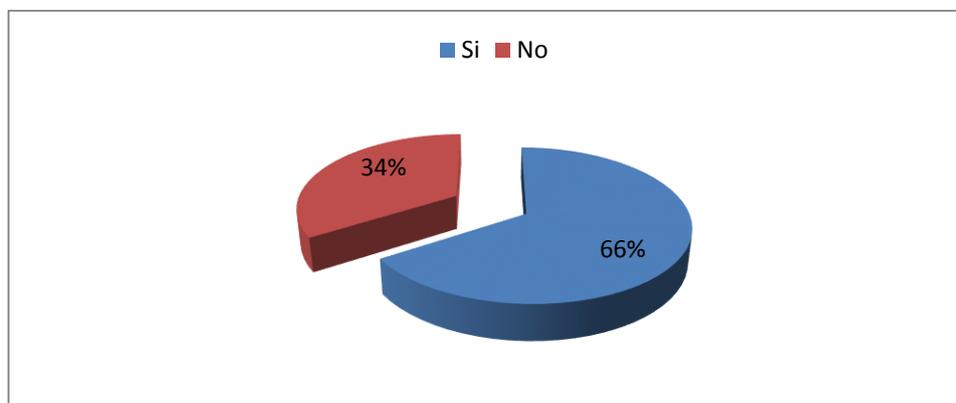
### Practica usted los valores de la empresa

Variable	F	%
Si	29	65,91%
No	15	34,09%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°7**



**Análisis:** En las 44 encuestas aplicadas el mismo porcentaje que constituye 29 personas con el 66% manifiestan aplicar los valores en cambio 15 empleados con un porcentaje del 34% expresan no aplicarlos por falta de conocimiento de los mismos.

**Interpretación:** En cuanto a la práctica de valores la mayoría de empleados si los practican, más cuando atienden a los clientes.

### 9. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?

**CUADRO N° 10**

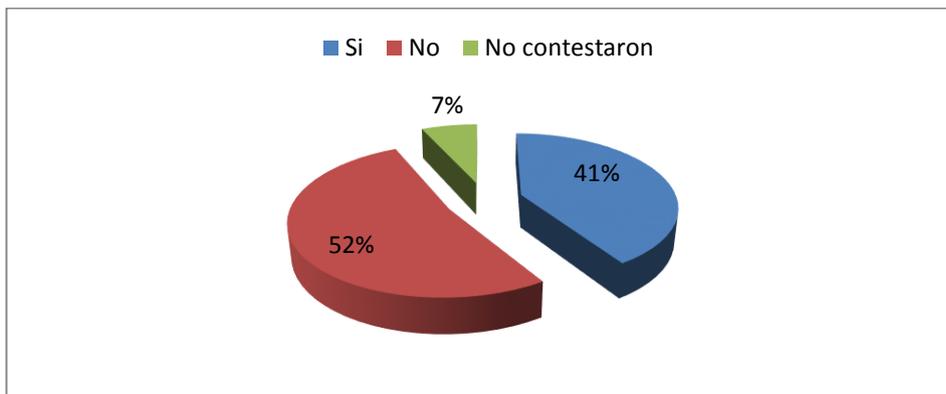
#### Conoce el reglamento interno de la empresa

Variable	F	%
Si	18	40,91%
No	23	52,27%
No contestaron	3	6,82%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°8**



**Análisis:** Del total de 44 personas 18 con el 41% manifestaron que si conocen el reglamento interno; 23 personas con el 52% expresan que no conocen el mismo; 3 personas que representan el 7% no respondieron la interrogante.

**Interpretación:** Según las repuestas a esta pregunta más del 50% de los empleados tienen desconocimiento del reglamento interno de la empresa, siendo este uno de las causas para la deficiencia de las actividades.

## 10. ¿Qué tiempo lleva prestando sus servicios a la empresa?

CUADRO N° 11

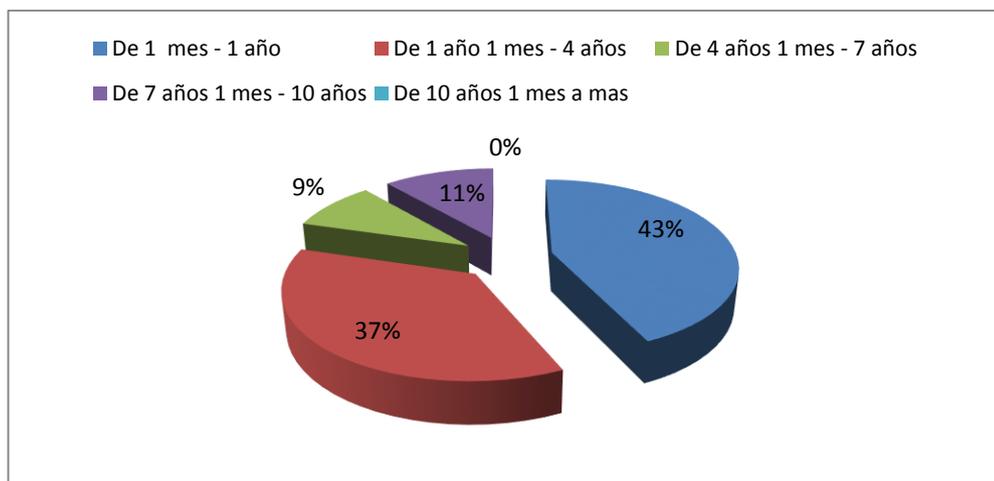
### Qué tiempo lleva prestando sus servicios a la empresa

Variable	F	%
De 1 mes – 1 año	19	43,18%
De 1 año 1 mes – 4 años	16	36,36%
De 4 años 1 mes – 7 años	4	9,09%
De 7 años 1 mes – 10 años	5	11,36%
De 10 años 1 mes a mas	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

GRAFICO N°9



**Análisis:** De los encuestados: 19 personas con el 43% indicaron que el tiempo que llevan laborando en la comercializadora es de 1 mes a 1 año; 16 con el 36% que prestan sus servicios 1 año 1mes – 4 años; 4 con el 9% dicen que 4ños 1 mes – 7 años; 5 con el 11% que van de 7años 1 mes – 10 años laborando.

**Interpretación:** Se observa que hay más empleados nuevos que antiguos, ya que la mayoría ha estado trabajando entre 1 mes a un año.

### 11. ¿Qué condiciones de trabajo le brindan en la institución?

**CUADRO N° 12**

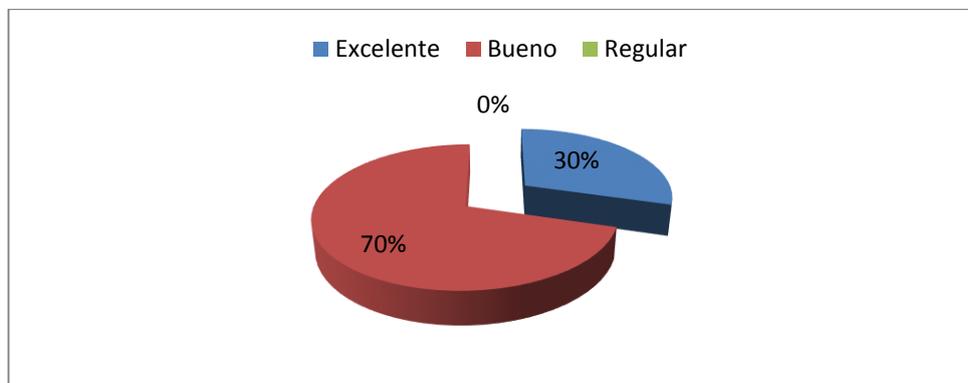
#### Condiciones de trabajo que le brindan la institución

Variable	F	%
Excelente	13	29,55%
Bueno	31	70,45%
Regular	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

**GRAFICO N° 10**



**Análisis:** De las encuestas aplicadas 13 personas con un 30% mencionaron que las condiciones laborales son excelentes; mientras que un 31 personas con un 70% mencionaron que las condiciones son buenas.

**Interpretación:** Las condiciones laborales tienen que mejorar para que así el personal se sienta agradable en su trabajo.

## 12. ¿Cómo le realizan el control de asistencia?

**CUADRO N° 13**

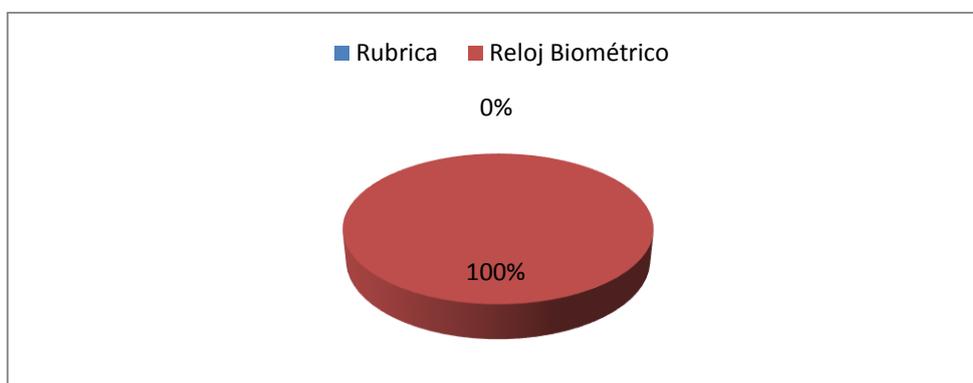
### Control de asistencia

Variable	F	%
Rubrica	0	0,00%
Reloj Biométrico	44	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°11**



**Análisis:** Con la totalidad 44 personas encuestadas el 100% manifestaron registrar su asistencia mediante un reloj biométrico.

**Interpretación:** Se observa que en esta empresa realiza un control a sus colaboradores por medio del reloj biométrico.

### 13. ¿Planifica usted sus actividades?

CUADRO N° 14

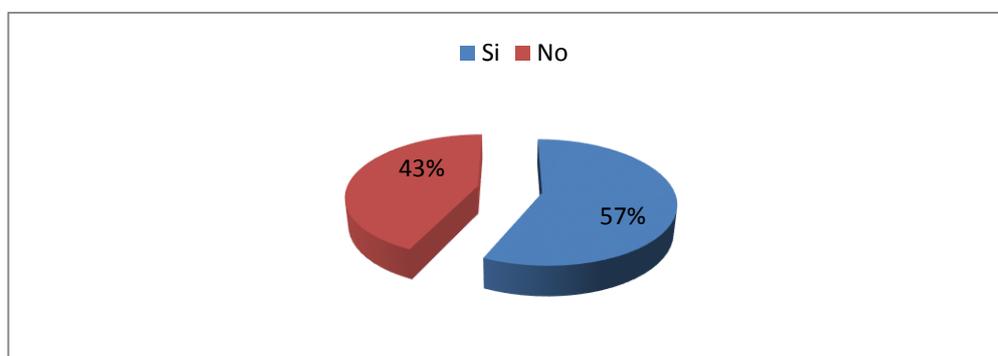
#### Planifica usted sus actividades

Variable	F	%
Si	25	56,82
No	19	43,18
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

GRAFICO N°12



**Análisis:** Del 100% a los empleados y trabajadores que labora en la comercializadora; 25 con el 57% si planifican sus actividades en su trabajo; finalmente 19 con el 43% no realiza ningún tipo de planificación.

**Interpretación:** Se observa una buena organización en cuanto al desarrollo de las actividades dentro de la empresa por parte de los empleados.

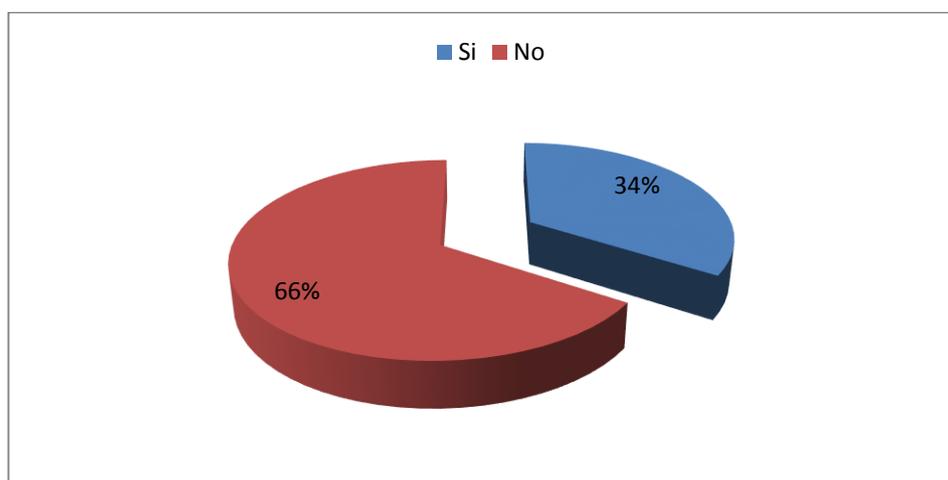
#### 14. ¿En su departamento existe rotación de puestos?

CUADRO N° 15

Variable	F	%
Si	15	34,09%
No	29	65,91%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: El Autor

GRAFICO N°13



**Análisis:** De los empleados encuestados el 34,09% que representan a 15 personas opinan que si existe rotación de puestos en su departamento, mientras que 29 empleados opinan que no.

**Interpretación:** Se observa que no está existiendo rotación de puestos, por lo cual sería necesario que se dé esto para que así no solo se familiaricen con una sola actividad sino con varias.

### 15. ¿Qué proceso de selección tuvo que cumplir?

CUADRO N° 16

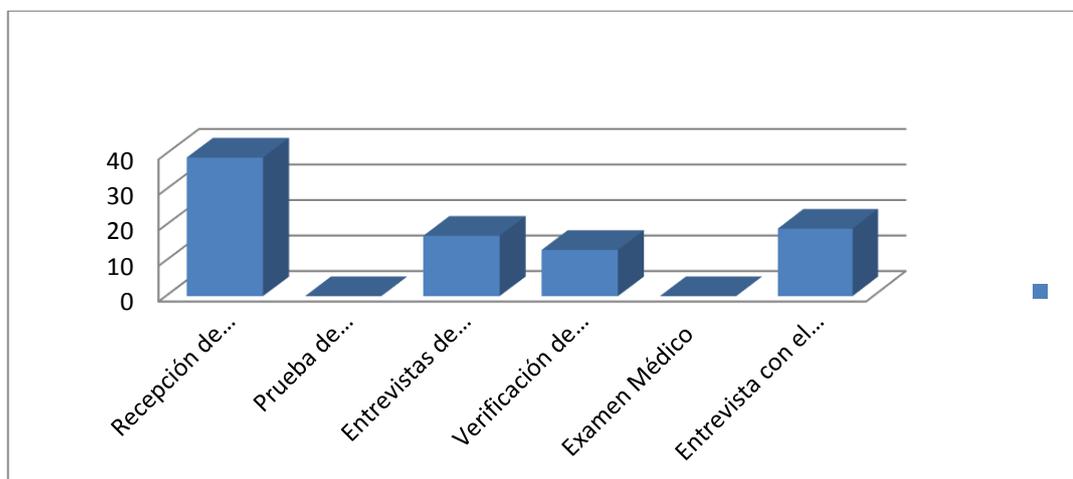
#### Qué proceso de selección tuvo que cumplir

Variable	F	%
Recepción de documentos personales	39	88,64%
Prueba de idoneidad	0	0,00%
Entrevistas de selección	17	38,64%
Verificación de datos y referencias	13	29,55%
Examen Médico	0	0,00%
Entrevista con el supervisor	19	43,18%

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El Autor

GRAFICO N°14



**Análisis:** Las 44 personas encuestadas supieron dar a conocer que el proceso de selección con mayor frecuencia es la recepción de documentos con un 88,64%, seguido de la entrevista con el supervisor con un 43,18%, la entrevista de selección es la que continúa con un 38,64%; finalmente la verificación de datos con un 29,55%.

**Interpretación:** En cuanto a la selección de personal se observa que la mayoría solo se ha pedido presentar los documentos, cuando se debe continuar con el proceso de selección para todos sin excepción

**16. Cuando usted ingresó a la empresa ¿Le hicieron conocer el manual de bienvenida?**

**CUADRO N° 17**

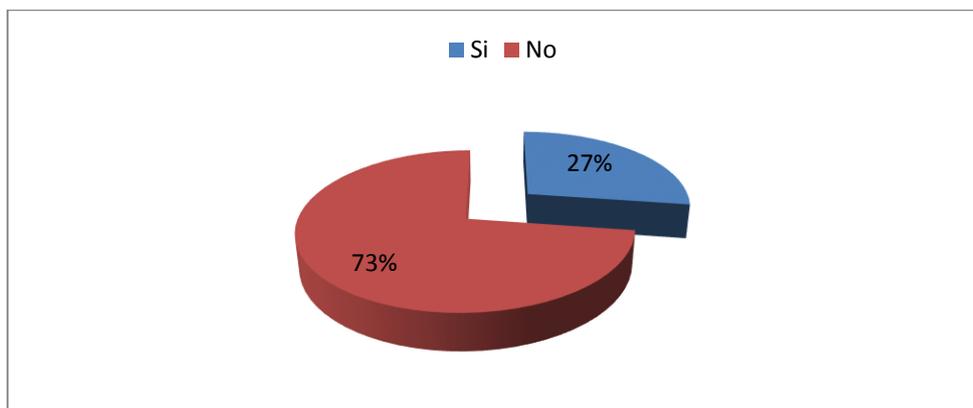
**Conoce el manual de bienvenida de la empresa**

Variable	F	%
Si	12	27,27%
No	32	72,73%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

**GRAFICO N°15**



**Análisis:** De los 44 empleados de la comercializadora encuestados, 12 dieron a conocer que si se les indicó el manual de bienvenida a su llegada, mientras que la mayoría que son 32 opinaron que no se les dio a conocer el manual de bienvenida.

**Interpretación:** Un alto porcentaje de los empleados no le presentaron el manual de bienvenida al momento que ingreso en la empresa, este puede ser otro de las causas por los cuales no están cumpliendo bien sus actividades correspondientes.

**17. ¿Al ingresar a la empresa le hicieron firmar algún contrato de trabajo?**

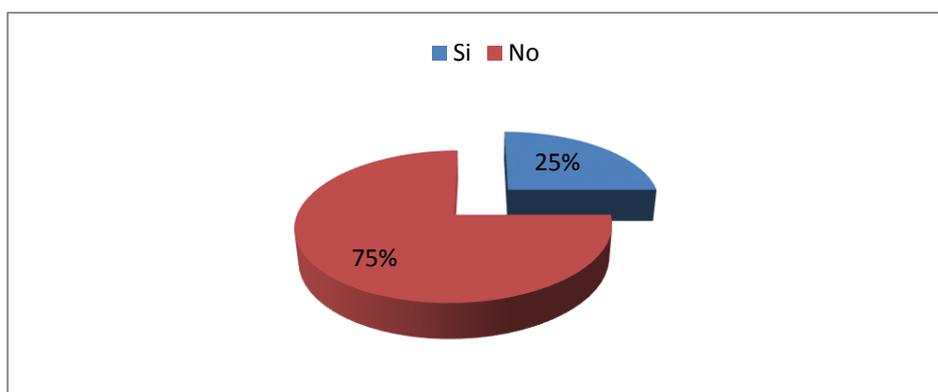
**CUADRO N° 18**

Variable	F	%
Si	11	25,00%
No	33	75,00%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

**GRAFICO N°16**



**Análisis:** De las encuestas realizadas a los empleados, al 25% si le hicieron firmar un contrato al iniciar sus actividades de trabajo; mientras que al 75% restante no, sin embargo al transcurrir el tiempo si lo hicieron.

**Interpretación:** Varios de los empleados han entrado a trabajar a esta empresa sin firmar ningún contrato.

**18. ¿Cree usted que el contrato que le otorga la empresa cumple con todas las cláusulas estipuladas por la ley de trabajo vigente?**

**CUADRO N° 19**

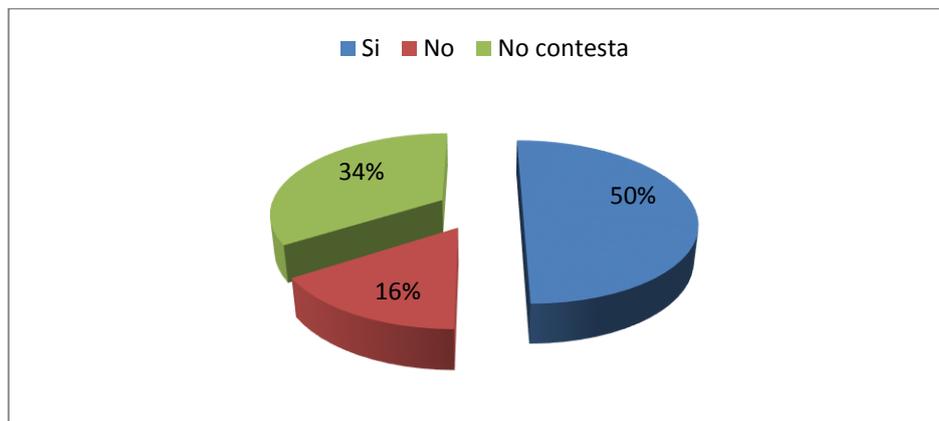
**El contrato cumple con las cláusulas estipuladas por la ley de trabajo**

Variable	F	%
Si	22	50,00%
No	7	15,91%
No contesta	15	34,09%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°17**



**Análisis:** De los empleados encuestados, 22 que representan el 50% piensan que el contrato que firmaron si cumple con todas las cláusulas estipuladas por la ley de trabajo vigente; mientras que el 15,91% piensan que no; además tenemos el 34,09% que representan a 15 personas no contestó porque muchos de ellos desconocen del tema.

**Interpretación:** En cuanto a los contratos de trabajo que ofrece la empresa si está cumpliendo con las clausulas estipuladas por le lay de Trabajo en Ecuador.

### 19. ¿Cómo es su estabilidad laboral?

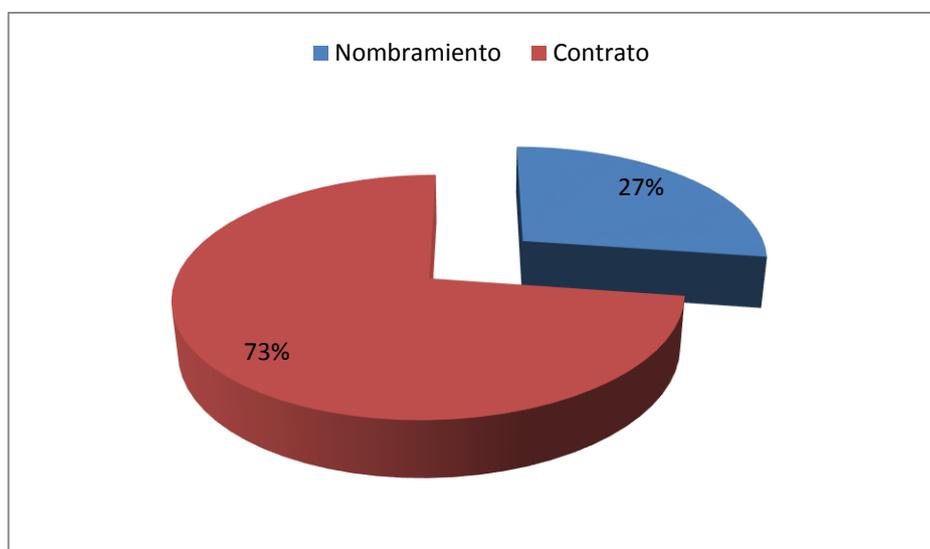
**CUADRO N° 20**  
**Estabilidad laboral**

Variable	F	%
Nombramiento	12	27,27%
Contrato	32	72,73%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°18**



**Análisis:** De los 44 empleados que laboran en la Comercializadora; 12 de ellos tienen nombramiento, mientras que 32 poseen contrato.

**Interpretación:** Son pocos de los empleados que tienen nombramiento en la empresa.

## 20. ¿Cómo considera la remuneración que percibe por su trabajo?

**CUADRO N° 21**

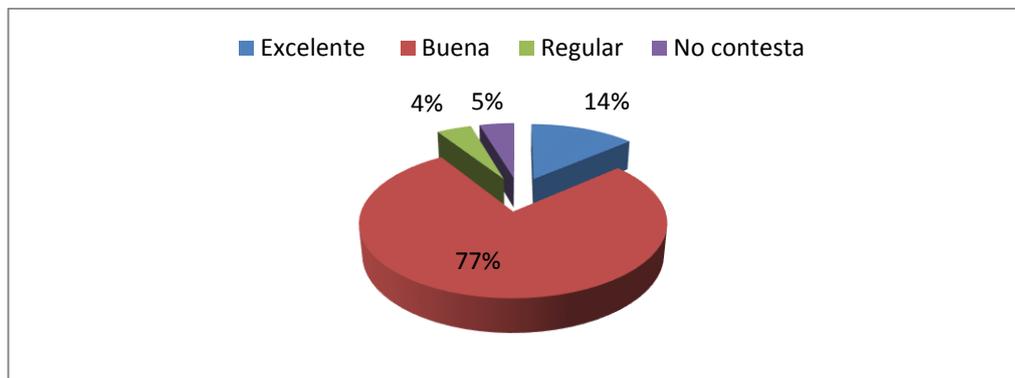
### La remuneración que percibe por su trabajo

Variable	F	%
Excelente	6	13,64%
Buena	34	77,27%
Regular	2	4,55%
No contesta	2	4,55%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

**GRAFICO N°19**



**Análisis:** De las encuestas realizadas al personal, el 77,27% que representan a 34 personas opinan que la remuneración que perciben es buena, el 13,64% piensa que es excelente y el 4,55% informa que le parece regular la remuneración; además 2 que representan el 4,55% personas no contestaron.

**Interpretación:** En cuanto a la remuneración la mayoría del personal esta conforme.

21. ¿La empresa ha realizado actividades para integrar al personal?

**CUADRO N° 22**

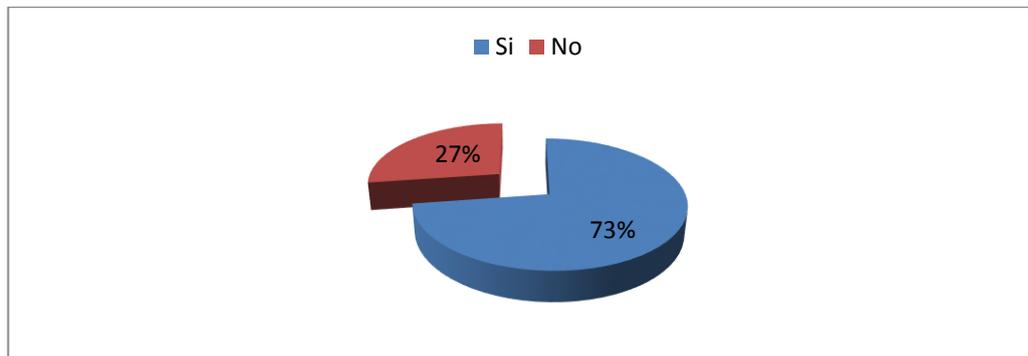
**La empresa ha realizado actividades para integrar al personal**

Variable	F	%
Si	32	72,73%
No	12	27,27%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

**GRAFICO N°20**



**Análisis:** De los encuestados el 72,73% que representa a 32 empleados participan que la empresa si realiza actividades para la integración de las mismas, mientras que 12 personas dicen que no se realiza actividades para su integración.

**Interpretación:** La empresa si está realizando actividades de integración para los colaboradores.

## 22. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

CUADRO N° 23

### Ha recibido capacitación

Variable	F	%
Si	15	34,09%
No	25	56,82%
No contesta	4	9,09%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

GRAFICO N°21



**Análisis:** De las encuestas realizadas a los 44 empleados de la comercializadora Zerimar 15 de ellas con representación del 34% mencionaron que si han recibido capacitación por parte de la empresa; 25 personas con representación del 57% mencionan que no la han recibido; un 9% que son 4 personas no responden dicha pregunta.

**Interpretación:** Según las respuestas se observa que más de la mitad de los empleados no está recibiendo capacitación por parte de la empresa, por ende no tienen mucho conocimiento de cómo desarrollar eficientemente sus actividades.

23. ¿En el caso de que la empresa le dictara cursos de capacitación para un mejor desarrollo cual desearía recibir?

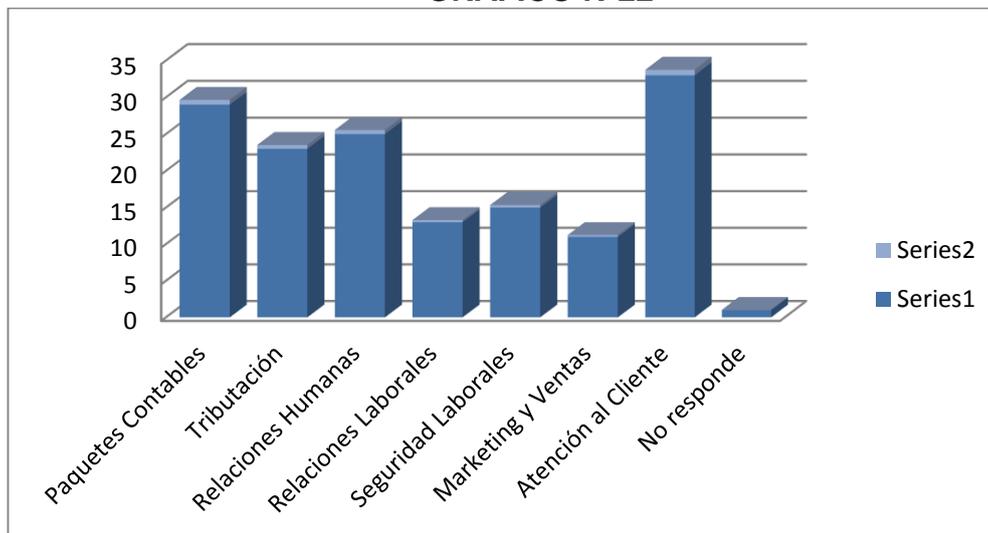
**CUADRO N° 24**  
**Cursos de capacitación**

Variable	F	%
Paquetes Contables	29	65,91%
Tributación	23	52,27%
Relaciones Humanas	25	56,82%
Relaciones Laborales	13	29,55%
Seguridad Laborales	15	34,09%
Marketing y Ventas	11	25,00%
Atención al Cliente	33	75,00%
No responde	1	2,27%

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°22**



**Análisis:** A los 44 empleados entrevistados se les preguntó que, qué tipo de capacitación les gustaría recibir, de los cuales Atención al cliente con un 75% es el mayor, seguido de Paquetes contables con un 66%, luego Relaciones Humanas 57%, Tributación con un 52%, Seguridad Laboral con el 34%, Relaciones Laborales con el 30%, Marketing y Ventas con el 25%.

**Interpretación:** La empresa debe poner énfasis en cuanto al problema de la falta de capacitación de los empleados y más en el tema de atención al cliente para beneficio de la empresa.

**24. ¿Considera que se debe realizar una valuación de puestos para mejorar su organización, jerarquización y remuneración?**

**CUADRO N° 25**

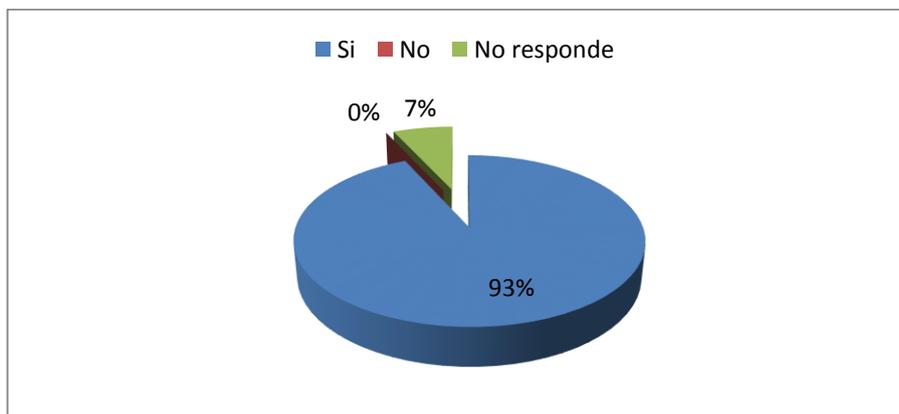
**Debe realizar una valuación de puestos**

Variable	F	%
Si	41	93,18%
No	0	0,00%
No responde	3	6,82%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

**GRAFICO N°23**



**Análisis:** En las encuestas realizadas a los empleados de la comercializadora el 93.18% que corresponde a 41 personas, manifestaron que si les gustaría que se realice una valuación de puestos con el fin de mejorar su organización, jerarquización y remuneración; solo un 6.82% correspondiente a 3 no se manifestaron al respecto.

**Interpretación:** La empresa debe considerar la opinión de sus colaboradores con respecto a la valuación de puestos.

## 25. ¿Qué tipo de motivación recibe por parte de la empresa?

CUADRO N° 26

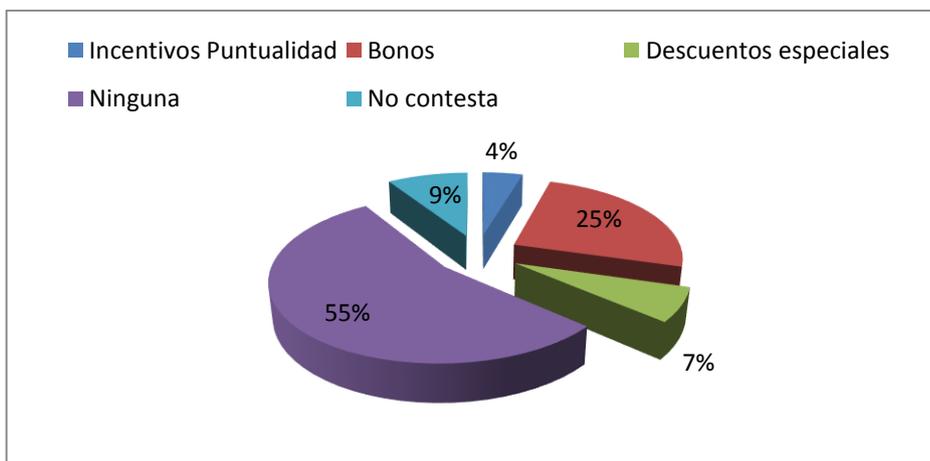
### Tipo de motivación

Variable	F	%
Incentivos Puntualidad	2	4,55%
Bonos	11	25,00%
Descuentos especiales	3	6,82%
Ninguna	24	54,55%
No contesta	4	9,09%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

GRAFICO N°24



**Análisis:** El 24 empleados encuestados que constituye el 54.55% manifiesta que no reciben motivación de ningún tipo, el 25% aclara que lo recibe en bonos, un 9.09% no contesta, el 6.82% lo percibe en descuentos especiales; un 4.55% lo recibe como incentivo en la puntualidad.

**Interpretación:** Se observa que la empresa no tiene muchas motivaciones con todos los empleados.

26. ¿La institución ha realizado algún tipo de evaluación del desempeño del personal?

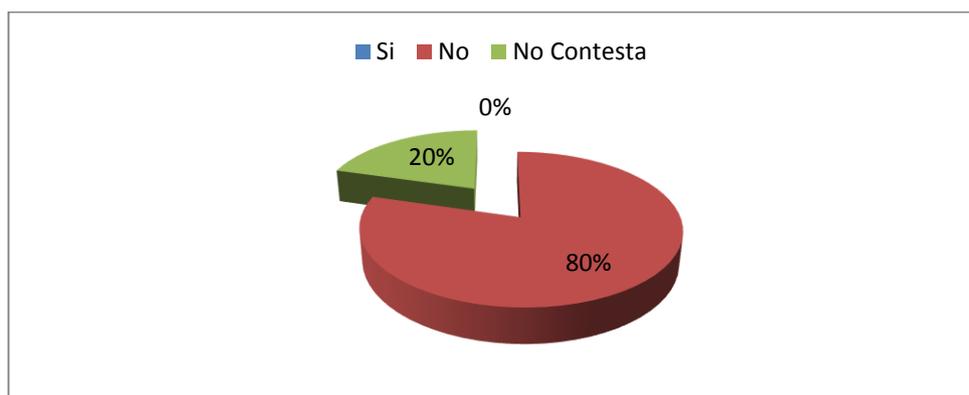
CUADRO N° 27

Evaluación del desempeño del personal

Variable	F	%
Si	0	0,00%
No	35	79,55%
No Contesta	9	20,45%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: El Autor

GRAFICO N°25



**Análisis:** En 35 empleados encuestados que constituyen el 80% expresaron que no se ha realizado ningún tipo de evaluación del desempeño al personal mientras que; 9 personas con un valor de 20% no opinan ya que desconoce el tema.

**Interpretación:** La empresa debe realizar una evaluación del desempeño, para conocer cuáles son las deficiencias que presentan sus colaboradores en sus actividades.

**27. ¿Está usted satisfecho de trabajar en la empresa Zerimar?**

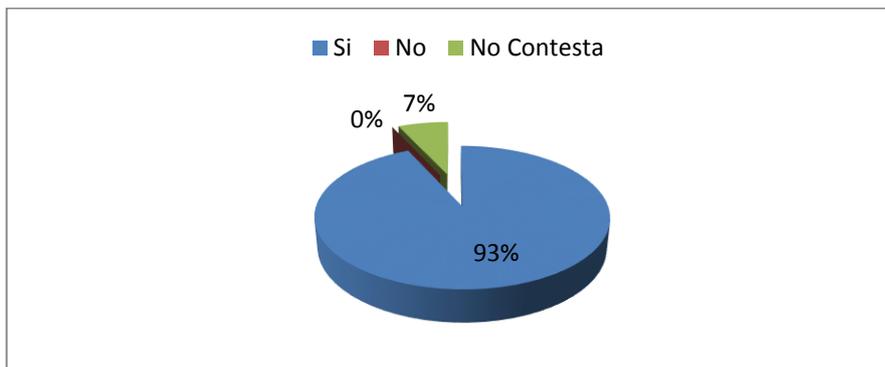
**CUADRO N° 28**

**Está satisfecho de trabajar en la empresa Zerimar**

Variable	F	%
Si	41	93,18%
No	0	0,00%
No Contesta	3	6,82%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°26**



**Análisis:** De un total de 44 personas que laboran en la comercializadora Zerimar el 93% manifiesta que está satisfecho de estar laborando en dicha empresa; solo el 7% no se manifiesta al respecto en dicha pregunta.

**Interpretación:** Casi todos los empleados están satisfechos de trabajar en ZERIMAR.

## **Análisis**

Se recalca que la empresa no cuenta con manual de bienvenida, ni manual funcional, además tiene gran desconocimiento en cuanto a la misión, visión, valores y reglamentos institucionales, esto podría ser el causante de la baja eficiencia en la empresa, además se observa que los colaboradores en un alto porcentaje han sido contratado por relaciones de amistad y sin realizar ningún tipo de prueba, dando a entender que no se está realizando un buen reclutamiento de personal y por el mismo motivo la existencia de personal con estudios de bachiller que superiores; para lo cual se es necesario mayor fuerza en la capacitación de los colaboradores.

Además no se está aplicando una valuación de puestos de cada puesto, ni tampoco una evaluación del desempeño por cada trabajador; por lo cual se deberá poner en práctica, siendo este el objetivo principal de la investigación, para el mejor rendimiento de las actividades de cada trabajador en su respectivo cargo o puesto.

## **g. DISCUSIÓN**

### **3. Diagnóstico Situacional de la Comercializadora “Ramírez Galván – Zerimar”**

Zerimar tiene como objetivo principal la compra, venta, importación y distribución de electrodomésticos, ferretería, lencería y ropa en general, artículos de regalo y productos de primera necesidad; al igual que la transformación, procesamiento de carnes blancas y rojas así como la elaboración de productos de panadería y repostería en general, creada desde 1995. La empresa actualmente se encuentra ubicada en las calles Ancón y Av. Gran Colombia.

#### **MISIÓN**

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

#### **VISIÓN**

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

## **Principios Corporativos**

**Orientación al Sector:** Ofrecer productos y servicios de buena calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, generando lealtad de nuestros usuarios hacia la empresa.

**Mejoramiento Continúo:** La empresa aplicará todos los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.

**Eficiencia:** Tener la capacidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes con una mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los usuarios de los servicios, sean beneficiados en forma adecuada, oportuna y suficiente.

**Desarrollo De Los Trabajadores:** Promover el desarrollo integral de nuestros trabajadores, en un ámbito laboral participativo, colaborativo y eficiente, que los haga sentir orgullosos de pertenecer a nuestra compañía.

## **Valores Corporativos**

**Respeto:** El respeto a los demás es un valor básico que nos induce a tener cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos en el trato de nuestros clientes.

Conscientes de que el respeto es la base de la sana convivencia, siempre estaremos dispuestos al dialogo, la comprensión y la tolerancia. Sin extralimitarnos en los derechos que nos permite nuestra libertad para interactuar con nuestros clientes, nuestros empleados y nuestros competidores.

**Responsabilidad:** El ejercicio de nuestra labor siempre se hará de una manera consiente sobre las consecuencias que ocasionará aquello que hagamos o dejemos de hacer.

**Lealtad:** Es el compromiso de hablar y actuar en términos que honren las personas, la empresa, y los clientes. Siempre seremos fieles a nuestros valores, principios, normas y a nuestra palabra, a las ideas y a la institución que representamos; porque la lealtad significa respeto.

**Honestidad:** Actuaremos con rectitud, transparencia y coherencia con lo que se piensa, se expresa y se hace, sin tener contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones, siendo sinceros, en comportamientos, palabras y afectos.

## **2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Para poder ponderar los resultados se utilizó una tabla de ponderación con valores de.

4	Fortaleza alta	80%-100%
3	Fortaleza baja	50%- 79%
2	Debilidad baja	30%- 49%
1	Debilidad alta	0%- 29%

### **Análisis de datos:**

**Eficacia:** Relacionadas con los logros, alcances, metas Tiene una media del 50% del cumplimiento en base a las leyes, acerca de las percepciones positivas del trabajador (Ver cuadro número 19).

**Eficiencia:** Relacionadas con la optimización de recursos cumplimiento en sus actividades, Tiene una media del 65,91% (cuadro número 14).

**Relevancia:** Relacionada con la capacidad de adaptarse a los cambios. De los resultados del criterio Interno, tomando el promedio de la planificación de actividades con un 56,82% (cuadro número 23).

### **Cuadro N° 29**

#### **Resultado de la Evaluación del Desempeño de la Empresa**

Indicadores para la evaluación del desempeño	% determinado	Peso	Fortalezas		Debilidades		Peso Ponderado
			Altas	Bajas	Altas	Bajas	
Eficacia	50%	0,33	-	3		-	0,99
Eficiencia	65,91%	0,33	-	3	-	-	0,99
Relevancia	56,82%	0,33	-	3	-	-	0,99
							2,97

**Fuente:** Entrevistas, Encuestas

**Elaboración:** El Autor

Tomando en consideración los resultados obtenidos, el estudio ha arrojado el indicador de desempeño de 2,97 el cuál significa que la empresa va camino al fortalecimiento ya que la media de los factores de ponderación es de 2 y en el caso de estudio se encontró un valor mayor que fue de 2,97. Este resultado indica una posición interna en cambio al desarrollo lo que es compatible con los porcentajes de mejoramiento sugerido por el autor.

## Cuadro N° 29

## Resultado de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores de la empresa ZERIMAR

N.-	Nombres y Apellidos	Cargo	Eficacia	Eficiencia	Relevancia	Total Promedio	Peso	Fortalezas		Debilidades		Peso Ponderado
								Altas	Bajas	Altas	Bajas	
1	Ramírez Pineda Jorge Renan	Gerente	89%	85%	100%	91,33%	0,02	4				0,09
2	Torres Gallegos Aldrin Rigoberto	Jefe Personal	80%	76%	90%	82,00%	0,02	4				0,09
3	Galván Pacheco Diana Jackeline	Jefe 2º Bazar	75%	78%	95%	82,67%	0,02	4				0,09
4	Gallegos Vargas Lorena	Cajera	30%	45%	24%	33,00%	0,02			2		0,04
5	Armijos Quezada Fernanda Isabel	Cajera	35%	32%	65%	44,00%	0,02			2		0,04
6	Morales Castillo Ana Lizeth	Cajera	87%	78%	78%	81,00%	0,02	4				0,09
7	Rivera Tapia Rosalba Elizabeth	Cajera	78%	80%	82%	80,00%	0,02	4				0,09
8	Ordoñez Puchaicela Andrea	Cajera	62%	82%	67%	70,33%	0,02		3			0,07
9	Sánchez Cuenca Jeanneth	Cajera	74%	81%	88%	81,00%	0,02	4				0,09
10	Espinosa Gonzales Sayra Andreina	Cajera	78%	88%	77%	81,00%	0,02	4				0,09
11	Abrigo Morocho Jenny Patricia	Cajera	75%	87%	81%	81,00%	0,02	4				0,09
12	Jaramillo Romero Sonia Lizbeth	Cajera	80%	83%	97%	86,67%	0,02	4				0,09
13	Moreno Cañar Bella Aurora	Cajera	67%	78%	95%	80,00%	0,02	4				0,09
14	Agila Guaman Diana Elizabeth	Perchadora	40%	67%	100%	69,00%	0,02		3			0,07
15	Cofre Pérez Marixa Elizabeth	Perchadora	75%	56%	88%	73,00%	0,02		3			0,07
16	Viteri Jimenez Diana María	Perchadora	22%	45%	78%	48,33%	0,02			2		0,04
17	Condoy Rojas Carmen Veraniz	Perchadora	75%	56%	67%	66,00%	0,02		3			0,07
18	Pullaguari Zhunaula Jenny Elisa	Perchadora	44%	32%	78%	51,33%	0,02		3			0,07
19	Cango Yaguana Paulina	Perchadora	43%	45%	45%	44,33%	0,02			2		0,04
20	Tituana Mendoza Nancy Sandra	Perchadora	67%	67%	67%	67,00%	0,02		3			0,07
21	Acaro Ren Alfredo Sebastian	Perchador	55%	56%	89%	66,67%	0,02		3			0,07
22	Ríos Cuenca Manuel Geovanny	Perchador	40%	54%	76%	56,67%	0,02		3			0,07
23	Albán Sotomayor Alejandro Enrique	Perchador	65%	35%	67%	55,67%	0,02		3			0,07
24	Romero Molina Jefferson Rafael	Panadero	77%	88%	84%	83,00%	0,02	4				0,09
25	Pacheco Herrera Marcos Bolívar	Aux.	47%	44%	77%	56,00%	0,02		3			0,07

		Panaderia										
26	Carrillo Arroba Josuefarid	Aux. Panaderia	44%	34%	44%	40,67%	0,02			2		0,04
27	Cango Marcia De Jesús	Aux. Panaderia	45%	37%	67%	49,67%	0,02			2		0,04
28	Salazar Orosco Holger Guillermo	Carnicero	34%	55%	66%	51,67%	0,02		3			0,07
29	Freire García Diana Elizabeth	Carnicera	45%	58%	78%	60,33%	0,02		3			0,07
30	Tocto Neira Fernando	Carnicero	35%	56%	65%	52,00%	0,02		3			0,07
31	Herrera Ramírez Esteban Fernando	Bodeguero	50%	32%	44%	42,00%	0,02			2		0,04
32	Capa Armijos Cristina Mariesthela	Sec. Bodega	56%	45%	45%	48,67%	0,02			2		0,04
33	Paladines Patiño Juan Carlos	Aux. Bodega	66%	32%	78%	58,67%	0,02		3			0,07
34	Pacheco Herrera Juan Pablo	Aux. Bodega	77%	56%	44%	59,00%	0,02		3			0,07
35	Pacheco Herrera Oswaldo Patricio	Aux. Bodega	56%	32%	44%	44,00%	0,02			2		0,04
36	Herrera Ramírez Ana Felicia	Contadora	78%	88%	88%	84,67%	0,02	4				0,09
37	Herrera Ramírez Saida Elena	Aux. Contab.	74%	83%	85%	80,67%	0,02	4				0,09
38	Jiménez Guaya Ana María	Aux. Contab.	75%	84%	85%	81,33%	0,02	4				0,09
39	Herrera Ortega Ana María	Aux. Contab.	55%	55%	85%	65,00%	0,02		3			0,07
40	Ortiz Ordoñez Manuel Patricio	Empacador	65%	32%	76%	57,67%	0,02		3			0,07
41	Cabrera Jumbo Víctor Hugo	Empacador	56%	55%	66%	59,00%	0,02		3			0,07
42	Cabrera Guallas Roberth Vicente	Empacador	56%	67%	56%	59,67%	0,02		3			0,07
43	Guaran Dota Nelly Mireya	Cocinera	45%	44%	55%	48,00%	0,02			2		0,04
44	Pucha Sinche Luis Gonzalo	Serv. General	35%	46%	45%	42,00%	0,02			2		0,04
45	Tocto Abad Roger	Aseo Y Limpieza	22%	33%	32%	29,00%	0,02				1	0,02
	<b>Total</b>						<b>1</b>					<b>3,02</b>

**Fuente:** Entrevistas, Encuestas

**Elaboración:** El Autor

El estudio ha arrojado el indicador de desempeño 3,02 lo cual significa que es una empresa fortalecida, lo cual debe capitalizarse para obtener una gran ventaja competitiva.

El indicador de 3.0/4.0 muestra que la empresa está en un buen nivel competitivo y que debe descubrirse mejores oportunidades para expandir en el mercado nacional.

### **3. MANUAL DE FUNCIONES**

Dada la importancia que esta investigación representa, se establece el manual de clasificación de puestos, como guía para homogenizar el proceso de análisis actualización o creación de nuevos puestos dentro de las diferentes áreas de la empresa, considerando los factores de cambios en la organización y la tecnología.

El presente manual de clasificación de cargos incluye cinco cargos administrativos clasificados acordes a la estructura orgánica de la empresa.

El propósito fundamental de este manual, consiste establecer las líneas sobre las cuales se crean los puestos, alinear la misión y objetivos de estos con los de la organización, realizar un proceso continuo de actualización considerando los cambios que se den en la forma de proveer los servicios y atención necesaria, distribuyendo equitativamente a los empleados en los diferentes departamentos de la empresa, de acuerdo a las necesidades y requerimientos.

### **Objetivos del manual de Funciones**

El manual de clasificación de puestos constituirá una herramienta valiosa para el gerente de Zerimar, tiene los siguientes objetivos:

- Estandarizar los requisitos de información básica necesaria para determinar las características reales que posee cada uno de los puestos, estableciendo las bases para integrar la información de estructuras ocupacionales del personal que integra la empresa.
- Establecer y proporcionar una metodología apropiada para la empresa.
- Contar con la información básica necesaria para evaluar cada uno de los puestos.
- Identificar cada una de las áreas de la empresa que permita determinar la estructura del personal y las líneas de mando.

## MANUAL DE FUNCIONES

### 1.- CARGO: GERENTE.

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Ejecutivo	<b>Dependiente:</b>	Propietario
<b>Número de Subalternos:</b>	43	<b>Sueldo:</b>	\$1.500,00
<b>Rol del Puesto:</b> ➤ Planifica, organiza, dirige, controla y aplica nuevas estrategias y mejora cada día la Gestión Administrativa de la Empresa.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b> ➤ Administra, las actividades, procedimientos, normas, políticas y generales de la empresa. ➤ Creación de estrategias. ➤ Proveer las herramientas necesarias al personal. ➤ Supervisión de la apertura y cierre de las instalaciones. ➤ Análisis de la competencia. ➤ Representar legalmente a la empresa. ➤ Organizar la estructura de la empresa, las funciones y los cargos. ➤ Certificar toda clase de documentos elaborados por la secretaria.			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b> Con todos los empleados.			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b> <b>A. EDUCACIÓN:</b> Título Profesional Ingeniero Comercial. <b>B. EXPERIENCIA:</b> Experiencia mínima de 3 años en cargos similares. <b>C. INICIATIVA:</b> Las actividades que realiza requieren de criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir a personas bajo su responsabilidad.			
<b>ESFUERZO:</b> <b>D. FÍSICO:</b> Las actividades que realiza requieren de mínimo esfuerzo para realizar sus labores. <b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Las tareas que realiza requieren de atención intensa constante en la jornada de trabajo.			
<b>RESPONSABILIDAD:</b> <b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria <b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Se responsabiliza por productos o dinero desde más de 3.000 dólares. <b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Dirige y controlan el trabajo más de 10 personas.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b> <b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado y ventilación buena. <b>J. RIESGOS:</b> Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo.			

## 2.- CARGO: JEFE DE PERSONAL

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
		<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Personal
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Dependiente:</b>	Gerente
<b>Número de Subalternos:</b>	44	<b>Sueldo:</b>	\$600,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es el responsable del personal que labora en la distribuidora, realiza controles rutinarios para que el personal cumpla a cabalidad con su trabajo y cumplir con los objetivos de la empresa.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controlar que el personal labore a cabalidad.</li> <li>➤ Supervisión y control de los vendedores y actuación en equipo.</li> <li>➤ Elaboración de informes de la actividad del equipo.</li> <li>➤ Formación sobre el terreno de los vendedores.</li> <li>➤ Motivación individualizada de los integrantes del equipo.</li> <li>➤ Control del carácter de los vendedores con los clientes.</li> <li>➤ Tratamiento de reclamaciones con respecto a ventas-clientes.</li> </ul>			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el Gerente.</li> <li>➤ Con el personal subalterno que dirige</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<p><b>A. EDUCACIÓN:</b> Título Ingeniero Comercial.</p> <p><b>B. EXPERIENCIA:</b> Experiencia mínima de 3 a 4 años en cargos similares.</p> <p><b>C. INICIATIVA:</b> Las actividades que realiza requieren de criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.</p>			
<b>ESFUERZO:</b>			
<p><b>D. FÍSICO:</b> Requiere de mínimo esfuerzo para realizar sus actividades.</p> <p><b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Atención intensa en formar y regular.</p>			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<p><b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria</p> <p><b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es superior a \$2.000 pero inferior a \$3.000.</p> <p><b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Dirige y controlan el trabajo más de 35 personas.</p>			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<p><b>I. CONDICIONES:</b> Condiciones normales, en el interior limpio, ordenado y ventilación buena.</p> <p><b>J. RIESGOS:</b> Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo.</p>			

## 3.- CARGO: JEFE DE VENTAS

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
		<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Ventas
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Dependiente:</b>	Gerente
<b>Número de Subalternos:</b>	35	<b>Sueldo:</b>	\$500,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsable de un determinado número de vendedores, realiza el control de la gestión de los vendedores, se encarga de la formación del personal con respecto a las ventas.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo.</li> <li>➤ Supervisión y control de los vendedores y actuación en equipo.</li> <li>➤ Elaboración de informes de la actividad del equipo.</li> <li>➤ Formación sobre el terreno de los vendedores.</li> <li>➤ Motivación individualizada de los integrantes del equipo.</li> <li>➤ Control del carácter de los clientes (atención especial fidelización).</li> <li>➤ Visitas a clientes importantes.</li> <li>➤ Tratamiento de reclamaciones con respecto a ventas-clientes.</li> </ul>			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el Gerente.</li> <li>➤ Con el personal subalterno que dirige</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<p><b>A. EDUCACIÓN:</b> Título Ingeniero en Marketing.</p> <p><b>B. EXPERIENCIA:</b> Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.</p> <p><b>C. INICIATIVA:</b> Las actividades que realiza requieren de inteligencia, control, observación, tomar decisiones y resolver problemas difíciles.</p>			
<b>ESFUERZO:</b>			
<p><b>D. FÍSICO:</b> Requiere de mínimo esfuerzo para realizar sus actividades.</p> <p><b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Atención intensa en formar y regular.</p>			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<p><b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria</p> <p><b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Se responsabiliza por productos o dinero desde \$1.000 a 3.000 dólares.</p> <p><b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Dirige y controlan el trabajo más de 10 personas.</p>			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<p><b>I. CONDICIONES:</b> Condiciones normales, en el interior limpio, ordenado y ventilación buena.</p> <p><b>J. RIESGOS:</b> Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo.</p>			

## 4.- CARGO: CONTADORA

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
		<b>Nombre del Puesto:</b>	Contadora
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Dependiente:</b>	Gerente
<b>Número de Subalternos:</b>	2	<b>Sueldo:</b>	\$500,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administrar el sistema contable de la empresa con normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas por la empresa.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.</li> <li>➤ Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios a la empresa.</li> <li>➤ Preparar y presentar las declaraciones tributarias.</li> <li>➤ Preparar y certificar los estados financieros.</li> <li>➤ Establecer calendarios de pago a los empleados.</li> <li>➤ Asesorar a la gerencia en asuntos relacionados con el cargo.</li> <li>➤ Determinar los balances mensuales y determinación de los estados financieros de la empresa.</li> </ul>			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el Gerente.</li> <li>➤ Con el personal subalterno que dirige</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<p><b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.</p> <p><b>B. EXPERIENCIA:</b> Experiencia mínima de 1 a 3 años en cargos similares.</p> <p><b>C. INICIATIVA:</b> Requieren de inteligencia, control, observación, tomar decisiones y resolver problemas difíciles.</p>			
<b>ESFUERZO:</b>			
<p><b>D. FÍSICO:</b> Requiere de mínimo esfuerzo para realizar sus actividades.</p> <p><b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Atención intensa en formar y regular.</p>			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<p><b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda causar daños en el equipo y maquinaria por ser delicados.</p> <p><b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos y dinero de hasta \$5.000,00 dólares.</p> <p><b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Dirige y controla el trabajo de 2 personas.</p>			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<p><b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo se desempeña en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado y ventilación buena.</p> <p><b>J. RIESGOS:</b> Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo.</p>			

## 5.- CARGO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
		<b>Nombre del Puesto:</b>	Auxiliar de Contabilidad
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Auxiliar	<b>Dependiente:</b>	Contador a
<b>Número de Subalternos:</b>	0	<b>Sueldo:</b>	\$400,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administrar el sistema contable de la empresa con normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas por la empresa.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.</li> <li>➤ Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios a la empresa.</li> <li>➤ Preparar y presentar las declaraciones tributarias.</li> <li>➤ Preparar y certificar los estados financieros.</li> <li>➤ Establecer calendarios de pago a los empleados.</li> <li>➤ Asesorar a la gerencia en asuntos relacionados con el cargo.</li> <li>➤ Determinar los balances mensuales y determinación de los estados financieros de la empresa.</li> </ul>			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el Gerente.</li> <li>➤ Con la Contadora.</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<p><b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.</p> <p><b>B. EXPERIENCIA:</b> Experiencia mínima de 1 a 3 años en cargos similares.</p> <p><b>C. INICIATIVA:</b> Requieren de inteligencia, control, observación, tomar decisiones y resolver problemas difíciles.</p>			
<b>ESFUERZO:</b>			
<p><b>D. FÍSICO:</b> Requiere de mínimo esfuerzo para realizar sus labores.</p> <p><b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Atención intensa en formar y regular.</p>			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<p><b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda causar daños en el equipo y maquinaria por ser delicados.</p> <p><b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> E Es responsable de productos y dinero de \$300 a \$1.000,00 dólares.</p> <p><b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Solo controla y responde por su propio trabajo.</p>			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<p><b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo se desempeña en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado y ventilación buena.</p> <p><b>J. RIESGOS:</b> Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo.</p>			

## 6.- CARGO: CAJERO/A

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Apoyo	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	0	<b>Sueldo:</b>	\$354,00
<b>Rol del Puesto:</b> ➤ Ejecución de labores manuales en el intercambio de productos y dinero.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b> ➤ Registro, cobro y facturación de los productos vendidos. ➤ Despacho de los productos. ➤ Emisión de resumen de facturación. ➤ Ingresos de órdenes de cobro al sistema contable. ➤ Revisar que se encuentren correctamente emitidas las facturas. ➤ Manejo de caja chica. ➤ Cuadre de caja chica.			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b> ➤ Jefe de Ventas. ➤ Con los clientes.			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b> <b>A. EDUCACIÓN:</b> Egresada de la carrera de Banca y Finanzas, Contabilidad o Administración de Empresas. <b>B. EXPERIENCIA:</b> Experiencia mínima de 1 a 3 años en cargos similares. <b>C. INICIATIVA:</b> Capacidad intelectual, mental y creativa para realizar sus labores.			
<b>ESFUERZO:</b> <b>D. FÍSICO:</b> Las actividades que realiza requieren de mediano esfuerzo físico. <b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requieren de una moderada concentración.			
<b>RESPONSABILIDAD:</b> <b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria. <b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$1.000 a \$3.000,00 dólares. <b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b> <b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo que realiza en lugares ruidosos desconcentran su desempeño. <b>J. RIESGOS:</b> Trabajo que a veces ocasiona agresiones verbales o físicas. Que se susciten accidentes en el puesto de trabajo.			

## 7.- CARGO: PANADERO

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
		<b>Nombre del Puesto:</b>	Panadero
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Producción	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	0	<b>Sueldo:</b>	\$354,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar de manera adecuada la panadería y repostería, solicitados por los diferentes centros de consumo y cumpliendo con los estándares de calidad.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar la elaboración con ingredientes frescos a fin de obtener un buen producto.</li> <li>➤ Que los productos estén elaborados con normas de sanidad.</li> <li>➤ Tener todas las precauciones para que no haya ningún inconveniente en la elaboración del producto.</li> <li>➤ Cumplir con el tiempo establecido para que no exista déficit de producto y cumplir con la demanda.</li> </ul>			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jefe de Ventas.</li> <li>➤ Vendedores.</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<p><b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de bachiller técnico, manejo de todos los instrumentos que se utilizan en el puesto, mas curso de capacitación específico.</p> <p><b>B. EXPERIENCIA:</b> Experiencia mínima de 2 a 3 años.</p> <p><b>C. NICIATIVA:</b> Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas medianamente difíciles.</p>			
<b>ESFUERZO:</b>			
<p><b>D. FÍSICO:</b> Requiere mediano esfuerzo físico pero constante, al levantar objetos o movilizar pesos de hasta 60 libras.</p> <p><b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requieren de atención intensa mental y visual.</p>			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<p><b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Por mal mantenimiento es probable que se dañe la máquina o equipo.</p> <p><b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$1000 a pero no excede los \$2.000,00 dólares.</p> <p><b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.</p>			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<p><b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo se lo realiza permanentemente en lugares calientes.</p> <p><b>J. RIESGOS:</b> Expuesto a accidentes que pueden producir molestias con incapacidad temporal de hasta cinco días.</p>			

## 8.- CARGO: AUXILIAR DE PANADERÍA

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Auxiliar	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	0	<b>Sueldo:</b>	\$354,00
<b>Rol del Puesto:</b> ➤ Cumplir con las necesidades que requiere el panadero ya que tiene que brindar apoyo en las actividades que se desarrollen dentro de su puesto de trabajo.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b> ➤ Conocer todos los procesos de preparación. ➤ Brindar el apoyo necesario en la elaboración del producto. ➤ Ser cuidadoso con los utensilios y el producto utilizado. ➤ Ser apoyo para el jefe de panadería en todo momento.			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b> ➤ Panadero.			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b> <b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de bachiller técnico, manejo de todos los instrumentos que se utilizan en el puesto, mas curso de capacitación específico. <b>B. EXPERIENCIA:</b> Experiencia mínima de 1 a 2 años. <b>C. INICIATIVA:</b> Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.			
<b>ESFUERZO:</b> <b>D. FÍSICO:</b> Requiere de mediano esfuerzo físico. <b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requieren de atención mental y visual normal.			
<b>RESPONSABILIDAD:</b> <b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> La responsabilidad es mínima de que se dañe el equipo y maquinaria. <b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$300 a \$1.000,00 dólares. <b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b> <b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada. <b>J. RIESGOS:</b> Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal.			

## 9.- CARGO: VENDEDOR DE PANADERIA

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Vendedor panadería	<b>Código:</b>	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Apoyo	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	0	<b>Sueldo:</b>	\$354,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actividades de venta y comercialización de productos a través de la atención y servicio directo a los clientes.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saludo y recibimiento cordial al cliente</li> <li>➤ Venta de productos.</li> <li>➤ Atención y servicio al cliente.</li> <li>➤ Orientar al cliente sobre el uso de los productos.</li> <li>➤ Expedir facturas.</li> <li>➤ Ofrecer producto adicional y pruebas.</li> <li>➤ Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.</li> </ul>			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jefe de Ventas.</li> <li>➤ Cajeras.</li> <li>➤ Clientes.</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de bachiller técnico, manejo de todos los instrumentos que se utilizan en el puesto, mas curso de capacitación específico.			
<b>B. EXPERIENCIA:</b> Experiencia mínima de 1 a 2 años.			
<b>C. INICIATIVA:</b> Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.			
<b>ESFUERZO:</b>			
<b>D. FÍSICO:</b> Requiere de mediano esfuerzo físico.			
<b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requieren de atención mental y visual normal.			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> La responsabilidad es mínima de que se dañe el equipo y maquinaria.			
<b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$300 a \$1.000,00 dólares.			
<b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada.			
<b>J. RIESGOS:</b> Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal.			

## 10.- CARGO: CARNICERO

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
		<b>Nombre del Puesto:</b>	Carnicero
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Apoyo	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	0	<b>Sueldo:</b>	\$354,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realiza la venta de las carnes y embutidos que ofrece la empresa.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verifica los productos que tiene a cargo que estén en buenas condiciones</li> <li>➤ Peso de las carnes y embutidos</li> <li>➤ Revisa la calidad de los productos</li> <li>➤ Realiza las ordenes de sus jefes</li> </ul>			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el Gerente.</li> <li>➤ Con el personal subalterno que dirige</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<p><b>A. EDUCACIÓN:</b> Egresado de la Carrera de Administración de Empresas.</p> <p><b>B. EXPERIENCIA:</b> Experiencia mínima de 1 a 3 años.</p> <p><b>C. INICIATIVA:</b> Requieren de gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad.</p>			
<b>ESFUERZO:</b>			
<p><b>D. FÍSICO:</b> Requiere de mediano esfuerzo físico.</p> <p><b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requieren de atención mental y visual normal.</p>			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<p><b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> La responsabilidad es mínima de que se dañe el equipo y maquinaria.</p> <p><b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$300 a \$1.000,00 dólares.</p> <p><b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.</p>			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<p><b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada.</p> <p><b>J. RIESGOS:</b> Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal.</p>			

## 11.- CARGO: JEFE DE BODEGA

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Bodega	<b>Código:</b>	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	0	<b>Sueldo:</b>	\$380,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planifica y Organiza las labores de entrega, recepción y custodia de materiales de bodega.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisa los informes semanales del movimiento de bodega.</li> <li>➤ Observa y verifica periódicamente conteo de materiales de bodega.</li> <li>➤ Las demás que se le asigne él o los supervisores jerárquicos</li> </ul>			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Secretaria de bodega.</li> <li>➤ Perchadores.</li> <li>➤ Vendedores.</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<p><b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de Bachiller.</p> <p><b>B. EXPERIENCIA:</b> De 6 meses a 1 año en cargos similares.</p> <p><b>C. INICIATIVA:</b> Habilidad para ejecutar órdenes rutinarias.</p>			
<b>ESFUERZO:</b>			
<p><b>D. FÍSICO:</b> Requiere de mediano esfuerzo físico.</p> <p><b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requieren de atención mental y visual normal.</p>			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<p><b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria.</p> <p><b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$1.000 a \$3.000,00 dólares.</p> <p><b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.</p>			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<p><b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo que realiza en lugares ruidosos desconcentran su desempeño.</p> <p><b>J. RIESGOS:</b> Trabajo que a veces ocasiona agresiones verbales o físicas.</p>			

## 12.- CARGO: SECRETARIA DE BODEGA

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Secretaria de Bodega	<b>Código:</b>	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	1	<b>Sueldo:</b>	\$380,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
➤ Lleva el inventario de los materiales de bodega.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
➤ Revisar pedidos de productos de bodega.			
➤ Registrar el ingreso y egreso de todos los productos de bodega.			
➤ Coordinar el aseo y arreglo de productos de bodega.			
➤ Elaborar informes semanales del movimiento de bodega.			
➤ Realizar periódicamente conteo de materiales de bodega.			
➤ Las demás que se le asigne él o los supervisores jerárquicos			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
➤ Jefe de Bodega.			
➤ Bodeguero			
➤ Perchadores.			
➤ Vendedores.			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de Bachiller.			
<b>B. EXPERIENCIA:</b> De 6 meses a 1 año en cargos similares.			
<b>C. INICIATIVA:</b> Habilidad para ejecutar órdenes rutinarias.			
<b>ESFUERZO:</b>			
<b>D. FÍSICO:</b> Requiere de mediano esfuerzo físico.			
<b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requieren de atención mental y visual normal.			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria.			
<b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$1.000 a \$3.000,00 dólares.			
<b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo que realiza en lugares ruidosos desconcentran su desempeño.			
<b>J. RIESGOS:</b> Trabajo que a veces ocasiona agresiones verbales o físicas.			

## 13.- CARGO: AUXILIAR DE BODEGA

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Auxiliar de Bodega	<b>Código:</b>	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	1	<b>Sueldo:</b>	\$380,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
➤ Organiza las labores de entrega, recepción y custodia de materiales de bodega.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
➤ Despachar pedidos de productos de bodega.			
➤ Egresar e ingresar todos los productos de bodega.			
➤ Despachar productos de acuerdo a lo que le pida el perchador.			
➤ Aseo y arreglo de productos de bodega.			
➤ Controlar el stock de materiales y productos de bodega.			
➤ Elaborar informes semanales del movimiento de bodega.			
➤ Realizar periódicamente conteo de materiales de bodega.			
➤ Las demás que se le asigne él o los supervisores jerárquicos			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
➤ Jefe de Bodega.			
➤ Perchadores.			
➤ Vendedores.			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de Bachiller.			
<b>B. EXPERIENCIA:</b> De 6 meses a 1 año de experiencia en cargos similares.			
<b>C. INICIATIVA:</b> Habilidad para ejecutar órdenes rutinarias.			
<b>ESFUERZO:</b>			
<b>D. FÍSICO:</b> Requiere un esfuerzo físico en el manejo de más de 80 libras.			
<b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requiere de atención mental y visual normal.			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria.			
<b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$500 a \$1.000,00 dólares.			
<b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable de su trabajo en forma individual.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<b>I. CONDICIONES:</b> Horarios incómodos fuera de las horas hábiles variables.			
<b>J. RIESGOS:</b> Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal.			

## 14.- CARGO: PERCHADOR

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
		<b>Nombre del Puesto:</b>	Perchador
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	0	<b>Sueldo:</b>	\$380,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organización y labores de arreglo y custodia de productos de las perchas.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingresar los productos faltantes en las perchas.</li> <li>➤ Aseo y arreglo de los productos en las perchas.</li> <li>➤ Orientación y buena atención al cliente.</li> <li>➤ Despachar productos de acuerdo a los pedidos de los clientes.</li> <li>➤ Cautela de los productos de las perchas.</li> <li>➤ Cumplimiento de normas y políticas establecidas por la empresa.</li> <li>➤ Elaborar informes semanales del movimiento de los clientes</li> </ul>			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento de Contabilidad.</li> <li>➤ Jefe de Bodega.</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<p><b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de Bachiller.</p> <p><b>B. EXPERIENCIA:</b> De 6 meses a 1 año de experiencia en cargos similares.</p> <p><b>C. INICIATIVA:</b> Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias.</p>			
<b>ESFUERZO:</b>			
<p><b>D. FÍSICO:</b> Requiere un esfuerzo físico en el manejo de más de 80 libras.</p> <p><b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requiere de atención mental y visual normal.</p>			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<p><b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria.</p> <p><b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$0 a \$300,00 dólares.</p> <p><b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable de su trabajo en forma individual.</p>			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<p><b>I. CONDICIONES:</b> Horarios incómodos fuera de las horas hábiles variables.</p> <p><b>J. RIESGOS:</b> El trabajo se realiza en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño.</p>			

## 15.- CARGO: EMPACADOR

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Empacador	<b>Código:</b>	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	1	<b>Sueldo:</b>	\$380,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
➤ Envasado de los productos.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
➤ Inspeccionar el material a utilizar			
➤ Verificar las condiciones del producto			
➤ Separar productos de mal estado			
➤ Segmentación de productos de productos envasados			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
➤ Con el Gerente.			
➤ Con el personal subalterno que dirige			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de Bachiller.			
<b>B. EXPERIENCIA:</b> De 6 meses a 1 año en cargos similares.			
<b>C. INICIATIVA:</b> Habilidad para ejecutar órdenes rutinarias.			
<b>ESFUERZO:</b>			
<b>D. FÍSICO:</b> Las actividades que realiza requieren de mediano esfuerzo físico.			
<b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requieren de una moderada concentración.			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria.			
<b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$1.000 a \$3.000,00 dólares.			
<b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo que realiza en lugares ruidosos desconcentran su desempeño.			
<b>J. RIESGOS:</b> Trabajo que a veces ocasiona agresiones verbales o físicas.			

## 16.- CARGO: SERVICIOS GENERALES

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Servicios Generales	<b>Código:</b>	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	1	<b>Sueldo:</b>	\$380,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
➤ Encargado del mantenimiento y limpieza de la empresa.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
➤ Mantiene en adecuadas condiciones a la empresa			
➤ Relaza el inventario necesario para el ambiente adecuado			
➤ Supervisa los alimentos a ofrecer a los colaboradores			
➤ Se encarga de la adecuada seguridad de la empresa			
➤ Capta ordenes de sus superiores			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
➤ Con el Gerente.			
➤ Con el personal subalterno que dirige			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
<b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de Bachiller.			
<b>B. EXPERIENCIA:</b> De 6 meses a 1 año en cargos similares.			
<b>C. INICIATIVA:</b> Habilidad para ejecutar órdenes rutinarias.			
<b>ESFUERZO:</b>			
<b>D. FÍSICO:</b> Las actividades que realiza requieren de mediano esfuerzo físico.			
<b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requieren de una moderada concentración.			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
<b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria.			
<b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$1.000 a \$3.000,00 dólares.			
<b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
<b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo que realiza en lugares ruidosos desconcentran su desempeño.			
<b>J. RIESGOS:</b> Trabajo que a veces ocasiona agresiones verbales o físicas.			

## 17.- CARGO: LIMPIEZA

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	0	<b>Sueldo:</b>	\$354,00
<b>Rol del Puesto:</b> ➤ Mantenimiento del aseo y limpieza de la empresa y sus colaboradores.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b> ➤ Mantener la empresa en perfectas condiciones ➤ Realiza el inventario de lo requerido para la limpieza ➤ Recibe y realiza las ordenes de su superior			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b> ➤ Con el Gerente. ➤ Con el personal subalterno que dirige			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b> <b>A. EDUCACIÓN:</b> Título de Bachiller. <b>B. EXPERIENCIA:</b> De 6 meses a 1 año en cargos similares. <b>C. INICIATIVA:</b> Habilidad para ejecutar órdenes rutinarias.			
<b>ESFUERZO:</b> <b>D. FÍSICO:</b> Las actividades que realiza requieren de mediano esfuerzo físico. <b>E. MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requieren de una moderada concentración.			
<b>RESPONSABILIDAD:</b> <b>F. POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria. <b>G. POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$1.000 a \$3.000,00 dólares. <b>H. POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b> <b>I. CONDICIONES:</b> El trabajo que realiza en lugares ruidosos desconcentran su desempeño. <b>J. RIESGOS:</b> Trabajo que a veces ocasiona agresiones verbales o físicas.			

## 18.- CARGO: COCINERA

		<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b>	
		<b>Nombre del Puesto:</b>	Cocinera
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	<b>Dependiente:</b>	Jefe de Ventas
<b>Número de Subalternos:</b>	0	<b>Sueldo:</b>	\$354,00
<b>Rol del Puesto:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organiza las labores de alimentación de los colaboradores.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realiza el menú mensual a ofrecer a los empleados</li> <li>➤ Preparación de los alimentos</li> <li>➤ Mantiene pedido de alimentos a preparar</li> <li>➤ Realiza inventario de lo requerido en esta área.</li> </ul>			
<b>RELACIÓN INTERPERSONAL:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el Gerente.</li> <li>➤ Con el personal subalterno que dirige</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:</b>			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
A. <b>EDUCACIÓN:</b> Título de Bachiller.			
B. <b>EXPERIENCIA:</b> De 6 meses a 1 año en cargos similares.			
C. <b>INICIATIVA:</b> Habilidad para ejecutar órdenes rutinarias.			
<b>ESFUERZO:</b>			
D. <b>FÍSICO:</b> Las actividades que realiza requieren de mediano esfuerzo físico.			
E. <b>MENTAL Y/O VISUAL:</b> Requieren de una moderada concentración.			
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
F. <b>POR EQUIPO Y MAQUINARIA:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria.			
G. <b>POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:</b> Es responsable de productos o dinero de \$1.000 a \$3.000,00 dólares.			
H. <b>POR EL TRABAJO DE OTROS:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
I. <b>CONDICIONES:</b> El trabajo que realiza en lugares ruidosos desconcentran su desempeño.			
J. <b>RIESGOS:</b> Trabajo que a veces ocasiona agresiones verbales o físicas.			

#### 4. VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS PARA AUTOSERVICIO ZERIMAR

Para la valuación de puestos, establecidos para la Empresa ZERIMAR se utilizara el sistema por puntos, el mismo que se detalla a continuación:

##### ➤ Factores de Evaluación

Se realizó la selección de los factores, la cual está directamente relacionada con las características de los puestos a valorar, los grupos de los factores seleccionados para este caso fueron:

**Cuadro N° 31**

#### **Factores de Evaluación**

CONOCIMIENTOS	Educación
	Experiencia
	Iniciativa
ESFUERZO	Físico
	Mental y/o Visual
RESPONSABILIDAD	Por equipo y maquinaria
	Por materiales, productos o dinero
	Por el trabajo de otros
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones de trabajo
	Riesgos

## Cuadro N° 32

## Definición de factores de evaluación

CONOCIMIENTO		
<b>a. EDUCACIÓN.-</b> Este factor específico identifica los conocimientos generales y especializados. Necesarios para desempeñar con eficiencia las actividades de un puesto.	<b>b. EXPERIENCIA.-</b> Conocimientos que se adquieren gracias al ejercicio de su trayectoria laboral.	<b>c. INICIATIVA.-</b> capacidad que tiene un individuo para aportar con ideas y dar soluciones a problemas que sucedan en su puesto de trabajo.
Grado 1.- Haber terminado la instrucción primaria, más conocimientos elementales y manejo de los instrumentos simples.	Grado 1.- Hasta de tres meses	Grado 1.- Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.
Grado 2.- Haber aprobado el ciclo básico, más conocimientos sobre matemáticas, manejo de instrumentos de alguna dificultad, más curso de adiestramiento.	Grado 2.- De 3 a 6 meses	Grado 2.- Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas medianamente difíciles.
Grado 3.- Título de bachiller y curso de adiestramiento.	Grado 3.- De 6 a 12 meses	Grado 3.- Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.
Grado 4.- Título de bachiller técnico, manejo de todos los instrumentos que se utilizan en el puesto, mas curso de capacitación específico.	Grado 4.- De 1 a 2 años	Grado 4.- Requiere criterio iniciativa y creatividad para resolver problemas constantemente difíciles y de trascendencia.
Grado 5.- Título de Tecnólogo, mas curso específico.	Grado 5.- De 2 a 3 años	Grado 5.- Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos.
Grado 6.- Título académico o de licenciado.	Grado 6.- De 3 a 4 años, y	Grado 6.- Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.
Grado 7.- Título profesional o pos-grado.	Grado 7.- Más de 4 años	Grado 7.- Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.

Cuadro N° 33

ESFUERZO	
<b>d.</b> ESFUERZO FISICO.- Intensidad y continuidad del esfuerzo físico en la realización de sus labores.	<b>e.</b> ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL.- Intensidad y continuidad de concentración mental y/o visual que se requiere para la realización de la tarea.
Grado 1.- Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.	Grado 1.- Atención mental y/o visual normal.
Grado 2.- Algún esfuerzo físico para realizar sus labores	Grado 2.- Atención mediana en parte de la jornada.
Grado 3.- Algún esfuerzo físico al levantar objetos, o movilizandopesos de 20 a 40 libras.	Grado 3.- Atención intensa no sostenida en periodos cortos.
Grado 4.- Mediano esfuerzo físico pero constante, al levantar objetos o movilizar pesos de hasta 60 libras	Grado 4.- Atención intensa y sostenida en periodos cortos.
Grado 5.- Mediano esfuerzo físico en cargar o levantar y movilizar pesos de hasta 80 libras.	Grado 5.- Atención intensa y formal regular.
Grado 6.- Considerable esfuerzo físico puesto que el trabajo lo realiza en diferentes posiciones movilizandopesos de hasta 100 libras, y	Grado 6.- Atención fija y sostenida en parte de la jornada, y.
Grado 7.- Gran esfuerzo físico en trabajos de levantamiento y movilización de más de 100 libras.	Grado 7.- Atención intensa, constante y sostenida en la jornada.

Cuadro N° 34

RESPONSABILIDAD		
<b>f. RESPONSABILIDAD POR EQUIPO Y MAQUINARIA.-</b> Constituye el cuidado normal de daños que pueden causar a la maquinaria o equipo.	<b>g. RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO.-</b> posibles desperdicios o pérdidas de materiales o de los productos terminados debido a los errores del trabajador aun con el cuidado normal, y la responsabilidad por el dinero que maneja.	<b>h. RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS.-</b> Consiste en determinar el grado de responsabilidad que posee una persona en un puesto por el control y supervisión a los subordinados.
Grado 1.- La responsabilidad es mínima de que el equipo se dañe.	Grado 1.- No es responsable de ningún tipo de material.	Grado 1.- Responde por su trabajo.
Grado 2.- el equipo se puede dañar ocasionalmente.	Grado 2.- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado no excederá de \$100,00	Grado 2.- Dirige y supervisa el trabajo de hasta 2 personas.
Grado 3.- Por su mala utilización es difícil de causar daño a las máquinas y equipos.	Grado 3.- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es mayor a \$100,00 pero no excede a \$500,00	Grado 3.- Dirige y controla el trabajo de hasta 6 personas.
Grado 4.- Fácilmente puede dañarse la máquina por ser delicada.	Grado 4.- Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de hasta \$1.000,00	Grado 4.- Dirige y controla el trabajo de hasta 10 personas.
Grado 5.- Por mal mantenimiento es probable que se dañe la máquina o equipo.	Grado 5.- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es más de \$1.000,00 pero no excede de \$2.000,00	Grado 5.- Dirige y controla el trabajo de hasta 15 personas.
Grado 6.- Puede causar daños en maquinaria o equipo por descuido en la ejecución de los trabajos.	Grado 6.- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es superior a \$2.000,00 pero inferior a \$3.000,00	Grado 6.- Controla y supervisa el trabajo de más de 15 personas
Grado 7.- El daño de la maquinaria y equipo, es infalible por cualquier descuido.	Grado 7.- Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de \$4.000,00	Grado 7.- Controla y supervisa el trabajo a jefes y personal de la empresa.

Cuadro N° 35

CONDICIONES DE TRABAJO	
i. CONDICIONES DE TRABAJO.- Las labores están rodeadas de ciertas circunstancias y condiciones de medio ambiente que hacen desagradable el trabajo o deterioran el estado físico del trabajador.	j. RIESGOS.- tareas que tienen intrínseco riesgos con diferente grado de peligro, es decir amenazas directas e indirectas que actúan contra la salud y la vida del trabajador.
Grado 1.- el trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación buena.	Grado 1.- La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.
Grado 2.- horarios incómodos fuera de las horas hábiles, en condiciones variables, frio, mojado, ventilación mala.	Grado 2.- Trabajo que a veces ocasiona agresiones verbales y/o físicas
Grado 3.- El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidoso, sucio.	Grado 3.- Trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta tres días.
Grado 4.- El trabajo se lo realiza en lugares inadecuados por falta de espacio, e implementación.	Grado 4.- Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta cinco días.
Grado 5.- El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada.	Grado 5.- constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días.
Grado 6.- el trabajo se lo realiza a la intemperie, trepando, halando, elevando, toda la jornada de trabajo en un ambiente sucio y ruidoso.	Grado 6.- riesgos constantes de lesiones o enfermedades profesionales por contaminación, caídas, lo cual puede producir incapacidad de hasta 90 días.
Grado 7.- el trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, ruidoso, grasiento, temperaturas incomodas, gas nocivo.	Grado 7.- Expuesto a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte.

## PONDERACIÓN DE FACTORES

### Cuadro N° 36

<b>CONOCIMIENTOS</b>	
Educación	20%
Experiencia	10%
Iniciativa	15%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>45%</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Físico	10%
Mental y/o Visual	10%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>20%</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Por equipo y maquinaria	8%
Por materiales, productos o dinero	8%
Por el trabajo de otros	9%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>25%</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	5%
Riesgos	5%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>10%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

### Valoración por Puestos de Trabajo de la empresa ZERIMAR

Con el fin de poder efectuar el análisis por factores se parte de las disposiciones de los puestos de trabajo y se procede a la asignación de puntos en cada uno de los factores considerados.

Para ello habrá que valorar factor por factor, tomando en cuenta cada uno de los puestos que se ocupa en la Empresa "COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN - ZERIMAR"

**Cuadro N° 37**

Gerente								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60	80	100	120	
Experiencia	10	10	20	30	40	50	60	70
Iniciativa	15	15	30	45	60	75	90	105
Esf. Mental	10	10	20	30	40	50	60	
Esf. Físico	10	10	20					
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16	24	32	40	48	56
Res. X Trab. Otros	9	9	18	27	36			
Condiciones	5	5						
Riesgo	5	5						

**Fuente:** Manual de Funciones

**Elaboración:** El Autor.

**Cuadro N° 38**

Jefe de Personal								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60	80			
Experiencia	10	10	20	30	40	50		
Iniciativa	15	15	30	45				
Esf. Mental	10	10	20	30	40	50		
Esf. Físico	10	10	20					
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16	24				
Res. X Trab. Otros	9	9	18	27	36	45		
Condiciones	5	5						
Riesgo	5	5	10					

**Fuente:** Manual de Funciones

**Elaboración:** El Autor.

**Cuadro N° 39**

<b>Jefe de Segundo Bazar</b>								
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>1er Grado</b>	<b>2do Grado</b>	<b>3er Grado</b>	<b>4to Grado</b>	<b>5to Grado</b>	<b>6to Grado</b>	<b>7mo Grado</b>
Educación	20	20	40	60	80	100		
Experiencia	10	10	20	30	40	50		
Iniciativa	15	15	30	45				
Esf. Mental	10	10	20	30	40			
Esf. Físico	10	10	20	30				
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16	24	32	40	48	
Res. X Trab. Otros	9	9	18	27	36			
Condiciones	5	5						
Riesgo	5	5	10					

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 40**

<b>Contador</b>								
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>1er Grado</b>	<b>2do Grado</b>	<b>3er Grado</b>	<b>4to Grado</b>	<b>5to Grado</b>	<b>6to Grado</b>	<b>7mo Grado</b>
Educación	20	20	40	60	80	100	120	
Experiencia	10	10	20	30	40	50		
Iniciativa	15	15	30	45	60			
Esf. Mental	10	10	20	30	40	50	60	70
Esf. Físico	10	10						
Res. X Equipo	8	8	16	24	32			
Res. X Materiales	8	8	16	24	32	40	48	56
Res. X Trab. Otros	9	9	18					
Condiciones	5	5						
Riesgo	5	5						

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 41**

<b>Auxiliar De Contabilidad</b>								
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>1er Grado</b>	<b>2do Grado</b>	<b>3er Grado</b>	<b>4to Grado</b>	<b>5to Grado</b>	<b>6to Grado</b>	<b>7mo Grado</b>
Educación	20	20	40	60	80	100	120	
Experiencia	10	10	20	30				
Iniciativa	15	15	30					
Esf. Mental	10	10	20	30	40	50	60	
Esf. Físico	10	10						
Res. X Equipo	8	8	16	24	32			
Res. X Materiales	8	8	16	24	32			
Res. X Trab. Otros	9	9						
Condiciones	5	5						
Riesgo	5	5						

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 42**

Cajeras/Os								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60	80			
Experiencia	10	10	20	30	40			
Iniciativa	15	15	30					
Esf. Mental	10	10	20	30	40	50	60	70
Esf. Físico	10	10	20					
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16	24	32	40	48	
Res. X Trab. Otros	9	9	18					
Condiciones	5	5	10	15				
Riesgo	5	5	10					

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 43**

Panadero								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60	80			
Experiencia	10	10	20	30	40			
Iniciativa	15	15						
Esf. Mental	10	10	20	30	40	40		
Esf. Físico	10	10	20	30	40	40		
Res. X Equipo	8	8	16	24	32	40		
Res. X Materiales	8	8	16	24	32	40		
Res. X Trab. Otros	9	9	18					
Condiciones	5	5	10	15				
Riesgo	5	5	10	15	20			

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 44**

Auxiliar de Panadería								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60	80			
Experiencia	10	10	20	30	40			
Iniciativa	15	15						
Esf. Mental	10	10	20	30	40			
Esf. Físico	10	10	20	30	40			
Res. X Equipo	8	8	16	24	32			
Res. X Materiales	8	8	16	24				
Res. X Trab. Otros	9	9						
Condiciones	5	5	10	15				
Riesgo	5	5	10	15				

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 45**

Vendedor De Panadería								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60	80			
Experiencia	10	10	20	30				
Iniciativa	15	15						
Esf. Mental	10	10	20	30				
Esf. Físico	10	10	20					
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16					
Res. X Trab. Otros	9	9						
Condiciones	5	5						
Riesgo	5	5	10					

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 46**

Carnicero								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60	80			
Experiencia	10	10	20	30	40			
Iniciativa	15	15	30	45				
Esf. Mental	10	10	20	30	40			
Esf. Físico	10	10	20	30	40	50	60	
Res. X Equipo	8	8	16	24	32			
Res. X Materiales	8	8	16	24				
Res. X Trab. Otros	9	9	18					
Condiciones	5	5	10					
Riesgo	5	5	10	15				

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 47**

Jefe De Bodega								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60	80	100		
Experiencia	10	10	20	30	40	60		
Iniciativa	15	15	30	45				
Esf. Mental	10	10	20	30	40	50		
Esf. Físico	10	10	20	30	40		48	
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16	24	32	40	48	
Res. X Trab. Otros	9	9	18					
Condiciones	5	5						
Riesgo	5	5						

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 48**

Secretaria de Bodega								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60	80			
Experiencia	10	10	20	30	40			
Iniciativa	15	15	30					
Esf. Mental	10	10	20	30	40	50		
Esf. Físico	10	10	20					
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16	24	32			
Res. X Trab. Otros	9	9	18					
Condiciones	5	5						
Riesgo	5	5	10					

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 49**

Aux. de Bodega								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60				
Experiencia	10	10	20	30	40			
Iniciativa	15	15						
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16	24				
Res. X Trab. Otros	9	9						
Esf. Mental	10	10	20	30	40			
Esf. Físico	10	10	20	30	40	50		
Condiciones	5	5	10	15				
Riesgo	5	5	10	15				

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 50**

Perchadores								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60				
Experiencia	10	10	20	30				
Iniciativa	15	15						
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16					
Res. X Trab. Otros	9	9						
Esf. Mental	10	10	20	30				
Esf. Físico	10	10	20	30	40	50		
Condiciones	5	5	10	15				
Riesgo	5	5	10	15				

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 51**

Empacadores								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60				
Experiencia	10	10	20	30				
Iniciativa	15	15						
Res. X Equipo	8	8	16	24				
Res. X Materiales	8	8	16	24	32			
Res. X Trab. Otros	9	9	18					
Esf. Mental	10	10	20	30	40			
Esf. Físico	10	10	20	30	40	50	60	70
Condiciones	5	5	10	15	20			
Riesgo	5	5	10	15	20			

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 52**

Servicios Generales								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60				
Experiencia	10	10	20	30				
Iniciativa	15	15						
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16					
Res. X Trab. Otros	9	9	18	27				
Esf. Mental	10	10	20					
Esf. Físico	10	10	20					
Condiciones	5	5	10					
Riesgo	5	5	10					

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

**Cuadro N° 53**

Limpieza								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40					
Experiencia	10	10	20					
Iniciativa	15	15						
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16					
Res. X Trab. Otros	9	9						
Esf. Mental	10	10	20					
Esf. Físico	10	10	20	30				
Condiciones	5	5	10					
Riesgo	5	5	10					

Fuente: Manual de Funciones

Elaboración: El Autor.

Cuadro Nº 54

Cocinera								
Factores	Peso	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado	6to Grado	7mo Grado
Educación	20	20	40	60				
Experiencia	10	10	20	30				
Iniciativa	15	15	30					
Res. X Equipo	8	8	16					
Res. X Materiales	8	8	16					
Res. X Trab. Otros	9	9						
Esf. Mental	10	10	20	30				
Esf. Físico	10	10	20					
Condiciones	5	5	10	15				
Riesgo	5	5	10	15				

**Fuente:** Manual de Funciones

**Elaboración:** El Autor.

### SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DE PUESTOS

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

**Cuadro N° 55**

PUESTOS	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	INICIATIVA	ESFUERZO MENTAL	ESFUERZO FÍSICO	RESP. X EQUIPO	RESP. X MATERIALES	RESP. X TRAB. OTROS	CONDICIONES	RIESGOS	TOTAL
GERENTE	120	70	150	60	20	24	16	56	5	5	<b>526</b>
JEFE DE PERSONAL	80	50	45	50	20	16	24	45	5	10	<b>345</b>
JEFE DE SEGUNDO BAZAR	100	50	45	40	30	16	48	36	5	10	<b>380</b>
CONTADOR	120	50	60	70	10	32	56	18	5	5	<b>426</b>
AUX DE CONTABILIDAD	120	30	30	60	10	32	32	9	5	5	<b>333</b>
CAJERAS/OS	80	40	30	70	20	16	48	18	15	10	<b>347</b>
PANADERO	80	40	15	40	40	40	40	18	15	20	<b>348</b>
AUXILIAR DE PANADERIA	80	40	15	40	40	32	24	9	15	15	<b>310</b>
VENDEDOR DE PANADERIA	80	30	15	30	20	16	16	9	5	10	<b>231</b>
CARNICERO	80	40	45	40	60	32	24	18	10	15	<b>364</b>
JEFE DE BODEGA	100	60	45	50	40	16	48	18	5	5	<b>387</b>
SECRETARIA DE BODEGA	80	40	30	50	20	16	32	18	5	10	<b>301</b>
AUX. BODEGA	60	40	15	40	50	16	24	9	15	15	<b>284</b>
PERCHADORES	60	30	15	30	50	16	16	9	15	15	<b>256</b>
EMPACADORES	60	30	15	40	70	24	32	18	20	20	<b>329</b>
SERVICIOS GENERALES	60	30	15	20	20	16	16	27	10	10	<b>224</b>
LIMPIEZA	40	20	15	20	30	16	16	9	10	10	<b>186</b>
COCINERA	60	30	30	30	20	16	16	9	15	15	<b>241</b>

**Elaboración:** El Autor

## TABULACIÓN DE DATOS

LA tabulación de datos se obtiene multiplicando el total de los puntos de la sumatoria de la denominación de los puestos por 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  $X^2$

**Cuadro N° 56**

<b>PUESTOS</b>	<b>VARIABLE X PUNTOS</b>	<b>VARIABLE Y SALARIOS</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
GERENTE	526	1800	946800	276676
JEFE DE PERSONAL	345	800	276000	119025
JEFE DE SEGUNDO BAZAR	380	700	266000	144400
CONTADOR	426	600	255600	181476
AUX DE CONTABILIDAD	333	500	166500	110889
CAJERAS/OS	347	360	124920	120409
PANADERO	348	400	139200	121104
AUXILIAR DE PANADERIA	310	360	111600	105400
VENDEDOR DE PANADERIA	231	360	83160	53361
CARNICERO	364	360	131040	132496
JEFE DE BODEGA	387	450	174150	149769
SECRETARIA DE BODEGA	301	360	108360	90601
AUX. BODEGA	284	360	102240	80656
PERCHADORES	256	360	92160	65536
EMPACADORES	329	360	118440	108241
SERVICIOS GENERALES	224	360	80640	50176
LIMPIEZA	186	360	66960	34596
COCINERA	241	360	86760	58081
<b>TOTAL</b>	<b>5818</b>	<b>9210</b>	<b>3330530</b>	<b>2003002</b>

**Elaboración:** El Autor

## APLICACIÓN DE LA FÓRMULA MATEMÁTICA PREVIO AL AJUSTE SALARIAL:

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:

### ECUACIÓN DE LÍNEA RECTA: Cálculo de la Pendiente de una Recta.

$$\bar{Y}_2 = \bar{Y}_1 - C(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)$$

$$\bar{Y}_1 = \frac{\sum Y}{N} \quad \bar{Y}_1 = \frac{9210}{18} \quad \bar{Y}_1 = 512$$

$$\bar{X}_1 = \frac{\sum X}{N} \quad \bar{X}_1 = \frac{5818}{18} \quad \bar{X}_1 = 323.22$$

$$\bar{X}_2 = 360$$

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 (obreros).

$$PENDIENTE C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}$$

$$PENDIENTE C = \frac{3330530 - \frac{3330530}{18}}{2003002 - \frac{2003002}{18}}$$

$$PENDIENTE C = \frac{3258070 - 185029}{2003002 - 111278}$$

$$PENDIENTE C = \frac{3073041}{1891724}$$

$$PENDIENTE C = 1.62$$

$$\bar{Y}_2 = \bar{Y}_1 - C(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)$$

$$\bar{Y}_2 = 512 - 1.62(323 - 360)$$

$$\bar{Y}_2 = 499 - 1.63(-17)$$

$$\bar{Y}_2 = 499 - (-27.71)$$

$$\bar{Y}_2 = 526.71$$

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de así como; los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las X representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; Y el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos, los puntos que se interceptarán para determinar la curva de salario.

## REAJUSTE SALARIAL

$$\text{Factor de Valoración} = \frac{\sum \text{Salarios}}{\sum \text{Puntos}} = \frac{9210}{5818} = 1.58$$

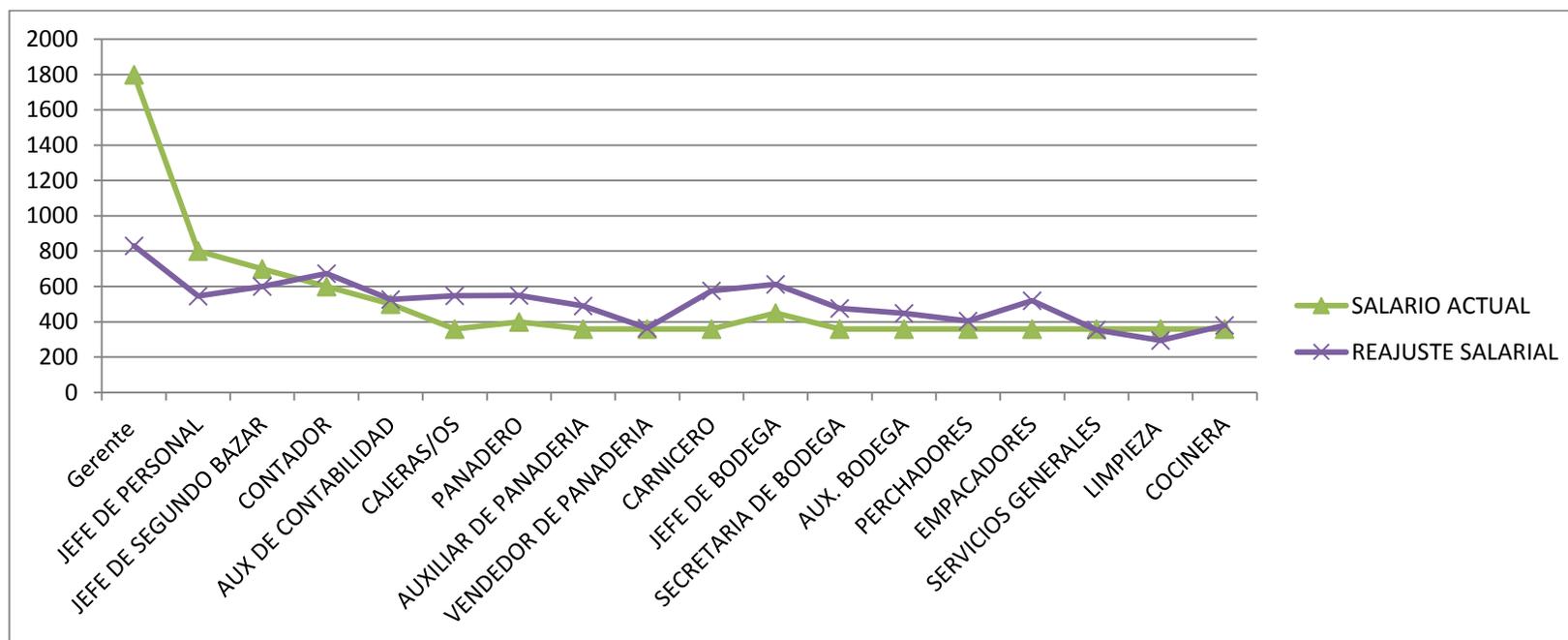
**Cuadro N° 57**

PUESTOS	PUNTOS	PONDERACIÓN	SALARIO ACTUAL	REAJUSTE SALARIAL
Gerente	526	1.58	1800	831,08
JEFE DE PERSONAL	345	1.58	800	545,10
JEFE DE SEGUNDO BAZAR	380	1.58	700	600,40
CONTADOR	426	1.58	600	673,08
AUX DE CONTABILIDAD	333	1.58	500	526,14
CAJERAS/OS	347	1.58	360	548,26
PANADERO	348	1.58	400	549,84
AUXILIAR DE PANADERIA	310	1.58	360	489,80
VENDEDOR DE PANADERIA	231	1.58	360	364,98
CARNICERO	364	1.58	360	575,12
JEFE DE BODEGA	387	1.58	450	611,46
SECRETARIA DE BODEGA	301	1.58	360	475,58
AUX. BODEGA	284	1.58	360	448,72
PERCHADORES	256	1.58	360	404,48
EMPACADORES	329	1.58	360	519,82
SERVICIOS GENERALES	224	1.58	360	353,92
LIMPIEZA	186	1.58	360	293,88
COCINERA	241	1.58	360	380,78
TOTAL	5818		9210	

**Gerente**     **526 \* 1.58 = 831,08**

**J personal**   **345 \* 1.58 = 545,10**

**Gráfica N° 27**  
**AJUSTE SALARIAL**



**Análisis:** La grafica indica que el personal que está recibiendo más sueldo de acuerdo a su ajuste de conocimiento con el sueldo son: gerente, jefe de personal y de segundo bazar, y el de limpieza, mientras que los demás su sueldo es muy bajo según sus conocimientos. Es importante recalcar que las personas que según el método debería ganar menos del sueldo básico actual, no está permitido puesto que en la última resolución tomada por el Ministerio de Relaciones Laborales del 2015 se dictaminó que el sueldo básico unificado es de \$354,00 y por ley nadie puede ganar menos que este valor.

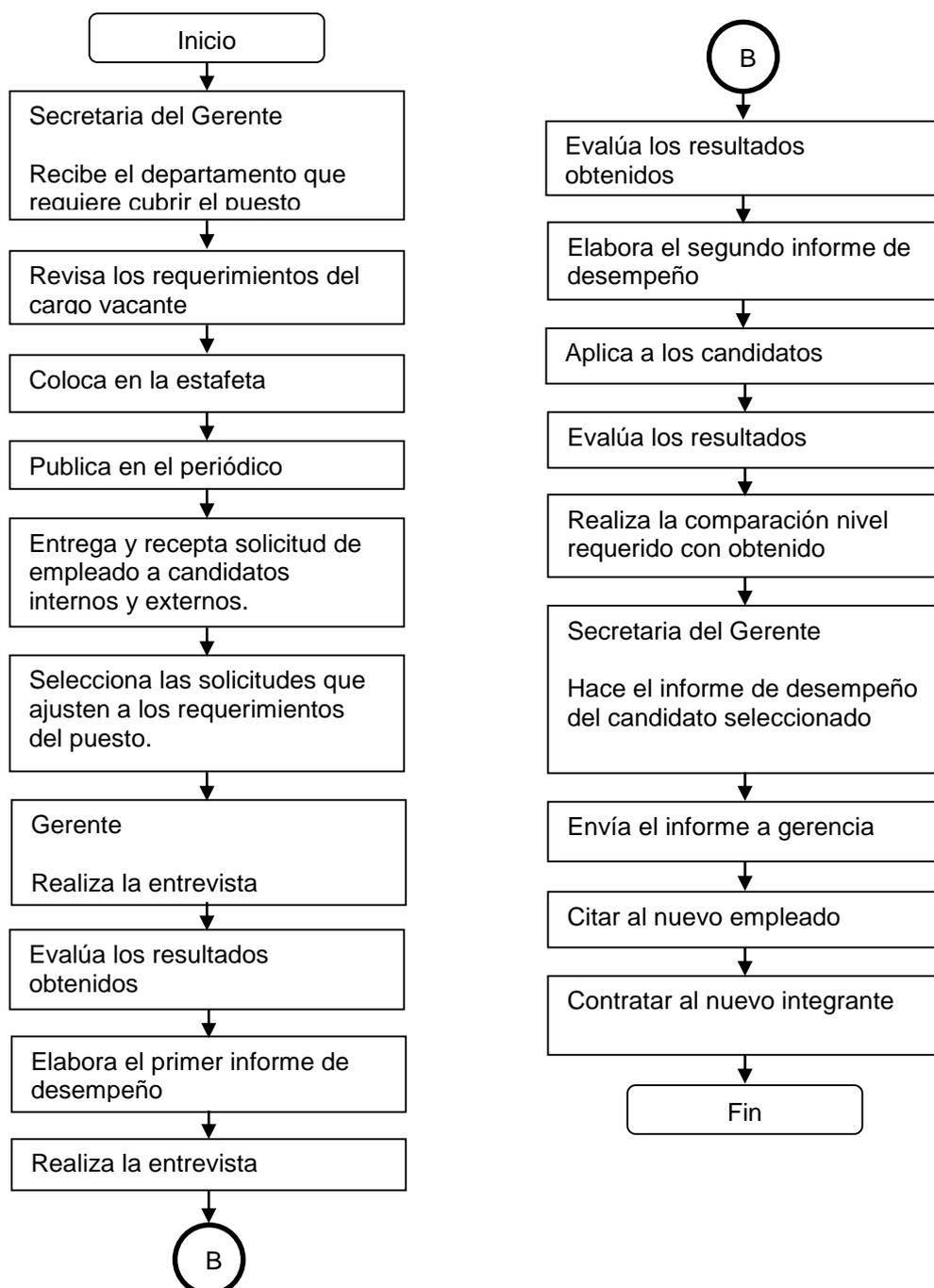
## 5. PLAN DE MEJORAS PARA LA COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN – ZERIMAR

### 5.1. PROPUESTAS:

Las propuestas que se presentan son con la finalidad de mejorar la gestión del talento humano en la empresa.

#### 5.1.1. PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

##### Diagrama del Flujo del Proceso: Reclutamiento y Selección del Personal



La propuesta para Zerimar es realizar un reclutamiento mixto; es decir primero un reclutamiento interno entre el personal que labora dentro de la empresa y luego el externo.

Par hacer este reclutamiento y selección se utilizara los siguientes pasos:

- Requisición del personal
- Escoger el medio de reclutamiento para atraer a candidatos internos
- Escoger el medio de reclutamiento para atraer a candidatos externos
- Solicitud de empleo
- Pre-selección de candidatos
- Entrevista, pruebas, examen medico
- Selección del candidato

### **Requisición del Personal**

El proceso de selección del personal inicia cuando el jefe del área vacante informa al jefe de recursos humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante para lo cual se utilizará una requisición del personal. El formato debe ser sencillo pero en él se debe identificar el tipo de puestos a contratar, el área, el análisis de puestos y los datos generales de contratación, como se muestra el formato a continuación:

**Cuadro N° 58**  
**Formato de la hoja de Datos Generales del empleado**

		<b>COMERCIALIZADORA</b> <b>RAMIREZ GALVÁN – ZERIMAR</b>	
Causa de la Solicitud		Justificación	
A. Puesto de Nueva Creación	<input type="checkbox"/>		
B. Puestos Vacantes	<input type="checkbox"/>		
C. Incapacidad	<input type="checkbox"/>		
Nombre del Puesto		Clave del Puesto	
Área	Horario	Nº de vacantes	
Tipo de Contrato			
Planta <input type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Tiempo determinado <input type="checkbox"/>	Obra determ. <input type="checkbox"/>
En caso de Plazas Eventuales, Tiempo u Obra Determinada, especificar el tiempo de duración y nombre del proyecto para el caso que corresponda			
Supervisa Personal			
A. Si <input type="checkbox"/> B. No <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Nº de Posiciones a Supervisar	
Nombre del Supervisor Inmediato		Puesto del Supervisor Inmediato	
Funciones Principales			
1.			
2.			
3.			
N..			
Preparación Académica Indispensable			

Conocimientos Adicionales Deseables						
Experiencia Indispensable						
Habilidades Personales						
Rango de Edad		Sexo			Estado civil	
De-----A-----Años		Masculino	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>	
		Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	
		Indistinto	<input type="checkbox"/>	Indistinto	<input type="checkbox"/>	
Candidatos Probables						
Nombre del Candidato	Interno	Puesto Actual	Área	Externo	Empresa	Teléfonos
Fecha de Ingreso Deseada				Sueldo		
Beneficios Adicionales a los de la Ley						
Área del solicitante:				Recursos Humanos:		
Candidato Contrado				Sueldo		
Fecha de Contratacion		Fecha De Evaluacion		Tiempo que duro el vacante		

**Medios de Reclutamiento a Utilizarse:**

La empresa para cubrir vacantes, lo realiza mediante referencias personales, sin realizar reclutamiento externo ni interno, es por esto que propongo realizar un reclutamiento mixto por la facilidad que tiene para emplear para emplear todas las herramientas necesarias de manera eficiente y tomando en cuenta las necesidades del cargo; se hará primero el reclutamiento interno por medio de ascensos o traslados según sea el desempeño de los empleados haciéndoles conocer por medio de anuncios colocados con estafetas en el hotel y luego se mostrara un diseño para el anuncio publicitario en la prensa; a continuación se presenta formatos par los anuncios que deberán contener lo siguiente:

- Nombre de la Empresa
- Cargo que se requiere
- Requisitos o perfil de la persona
- Beneficios que ofrece la empresa
- Lugar donde se debe presentar la documentación, señalando la hora, fecha que lo deben hacer.

Así mismo el anuncio debe captar la atención de la persona que esté buscando trabajo, despertando de esta manera su interés.

A continuación se presenta un modelo de reclutamiento interno para el puesto de CAJERA (O) y para el reclutamiento externo se hará un anuncio publicitario solicitando un cocinero.

## Modelo de Reclutamiento para el Cargo de Cajero

Cuadro N° 59

	<p><b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b></p>
<p><b>NECESITA CONTRATAR:</b></p>	
<p><b>CAJERA (O)</b></p>	
<p><b>REQUISITOS:</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Título de ingeniero comercial o banca y finanzas</li><li>✦ Experiencia mínimo un año en cargos similares</li><li>✦ Disponibilidad de tiempo completo</li><li>✦ Facilidad para relacionarse con los demás</li></ul>	
<p><b>LA EMPRESA OFRECE</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Sueldo básico más bonificaciones de Ley</li><li>✦ Buen ambiente de trabajo</li><li>✦ Estabilidad laboral</li><li>✦ Capacitación</li></ul>	
<p>Interesados presentar carpeta con documentación actualizada hasta el día Noviembre 19 del 2015 en Zerimar, ubicado en las calles Ancón y Av. Gran Colombia</p>	

**Elaboración:** El Autor

## Modelo de Reclutamiento para el Cargo de Cocinero

Cuadro N° 60

	<p><b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN - ZERIMAR</b></p>
---	---

**NECESITA CONTRATAR:**

**Cocinero COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN -  
ZERIMAR**

**REQUISITOS:**

- ✚ Tecnólogo en gastronomía
- ✚ Experiencia mínimo un año en cargos similares
- ✚ Disponibilidad de tiempo completo
- ✚ Facilidad para relacionarse con los demás

**LA EMPRESA OFRECE**

- ✚ Buen Sueldo más bonificaciones de Ley
- ✚ Buen ambiente de trabajo
- ✚ Estabilidad laboral
- ✚ Capacitación

Interesados presentar carpeta con documentación actualizada hasta el día Noviembre 19 del 2015 en Zerimar, ubicado en las calles Ancón y Av. Gran Colombia

**Elaboración:** El Autor

## **Recepción de Solicitudes**

### **Datos que Contiene una Hoja de Solicitud**

- 1. Datos generales del solicitante.-** Nombres y apellidos, número de cédula, dirección domiciliaria, estado civil, número de teléfonos (tanto convencional como celular), e-mail.
- 2. Estudios.-** Primario, secundario, títulos profesionales.
- 3. Cargo a ocupar.-** que cargo desearía ocupar, que tipo de remuneración desea percibir, disponibilidad de tiempo.
- 4. Experiencia laboral.-** Empresas en las que ha laborado, cargo que ocupó, tiempo que estuvo laborando.
- 5. Referencias personales.-** Nombres y apellidos, teléfono de las personas que lo recomiendan.

## Solicitud de Empleo

Por favor proporcione los datos que a continuación se le pide, de la manera más cuidadosa y honesta posible.

### Cuadro N° 61 Solicitud de Empleo

DATOS PERSONALES	
NOMBRES Y APELLIDOS:	C.I.:
DIRECCIÓN DOMICILIARIA:	
TELÉFONO CONVENCIONAL:	TELÉFONO CELULAR:
E-MAIL:	
LUGAR DE NACIMIENTO:	RESIDENCIA ACTUAL:
ESTADO CIVIL:	
CARGO SOLICITADO	
CARGO QUE USTED SOLICITA:	
¿EN QUÉ FECHA ESTARÍA DISPONIBLE PARA EMPEZAR A LABORAR?	
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO COMPLETO: SI:	NO:
REMUNERACIÓN QUE DESEA RECIBIR MENSUALMENTE :\$	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
TÍTULO OBTENIDO:	
ANTECEDENTES LABORABLES	
EMPRESA:	
CARGO OCUPADO:	TIEMPO LABORADO:
REFERENCIAS PERSONALES	
1. NOMBRES Y APELLIDOS	
EMPRESA:	TELÉFONO:
2. NOMBRES Y APELLIDOS	
EMPRESA:	TELÉFONO:
3. NOMBRES Y APELLIDOS	
EMPRESA:	TELÉFONO:

**Elaboración:** El Autor

### Selección:

Una vez que se ha realizado el reclutamiento se procede a elegir y clasificar de entre todos los candidatos que se han presentado al más idóneo para ocupar el puesto solicitado y así satisfacer las necesidades de la empresa; con el apoyo de las siguientes técnicas:

## Cuadro N° 62

### Formato de la Hoja de Datos según el Puesto

PARA EL PUESTO DE :									
NOTA: La información que presento en este formulario es verídica porque estoy consciente de que cualquier dato falso que pudiera encontrarse, será motivo suficiente para anular este documento igualmente considero que su recepción no conlleve a ninguna obligación por parte de la institución.									
<b>1. DATOS PERSONALES</b>									
FOTO	Apellidos:		Nombres:						
	C.i:		Telf.						
	Dirección Domicilio:		Fecha de Nacimiento:						
	Edad:		Estado civil:						
	Sexo:								
<b>2. INFORMACIÓN ACADÉMICA</b>									
NIVEL	INSTITUCIÓN	LUGAR	AÑOS APROB.	TITULO					
PRIMARIA									
SECUNDARIA									
SUPERIOR									
OTROS									
CAPACIDAD ASEQUIBLE AL PUESTO QUE SOLICITA									
NOMBRE CURSO	INSTITUCIÓN	LUGAR	HORAS	CERTIFICADO OBT.					
ESTUDIOS ACTUALES									
ESTUDIA ACTUALMENTE: SI ( ) NO ( )									
TITULO DE ESTUDIO.....									
LUGAR.....EN QUE INSTITUCIÓN.....									
AÑO QUE CURSA.....HORARIO.....SECCIÓN.....									
IDIOMA QUE CONOCE									
IDIOMA	LEE			HABLA			ESCRIBE		
	MB.	B.	R.	MB.	B.	R.	MB.	B.	R.
<b>3. INFORMACIÓN LABORAL</b>									
INSTITUCIÓN	LUGAR	PUESTO	SUELDO	PERIODO		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO			
				DESDE	HASTA				
A continuación indique los nombres y datos adicionales de las personas con quienes mantienen amistad a las cuales se puede solicitar sugerencias de usted.									
Nombres completos	Domicilio		Teléfono			Actividades o Empleo que Desempeña			
¿Diga por qué se informo de nuestro llamamiento y por qué ha respondido?									
<b>IMPORTANTE:</b> Con la oferta de servicios a aspirante presentar luego los títulos, certificados y demás documentos necesarios, originales y copias, luego de autenticar las copias se devolverá las originales al interesado. Fecha..... Firma.....									

**Elaboración:** El Autor

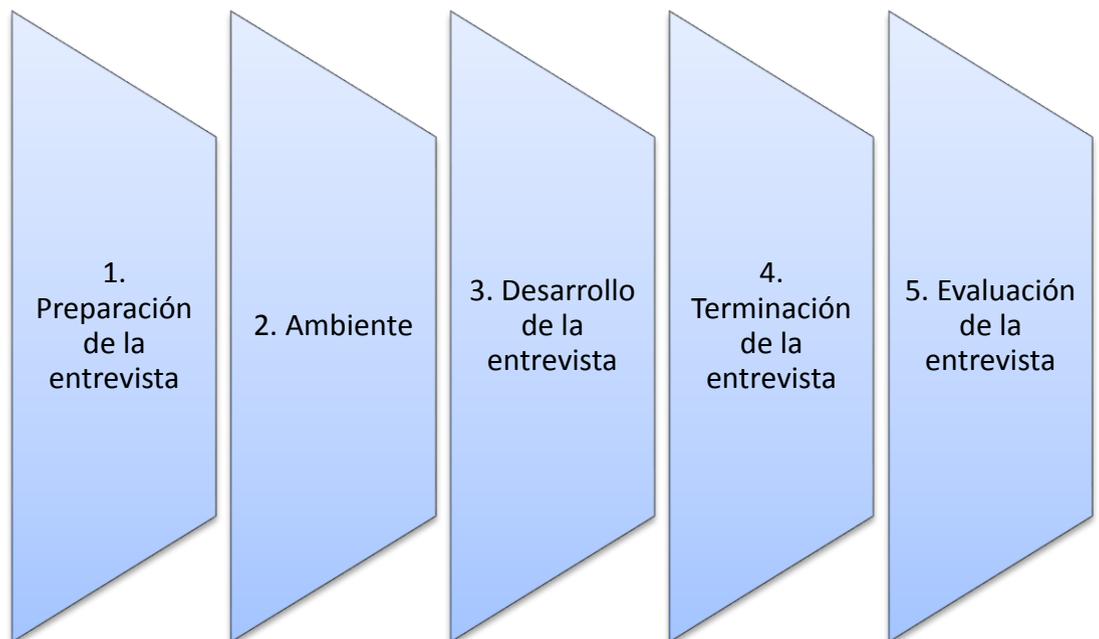
## 1. Recepción preliminar

Las solicitudes, currículum que se encuentren en secretaria pasaran al departamento de gerencia para contactar a los candidatos para las pruebas y entrevistas de selección

## 2. Entrevista de selección

Consiste en una plática formal y profunda conducida para evaluar la idoneidad del candidato. A continuación se presenta un modelo de entrevista mixta, que consiste en una combinación de preguntas estructuradas par ser aplicadas al vacante.

**Gráfico N° 28**



## Cuadro N° 43

### GUÍA PAR LA ENTREVISTA A NUESTROS CANDIDATOS

#### Interés por el puesto

**Nombre:**.....**Puesto Solicitado:**.....

¿Por qué desea trabajar en nuestra empresa?.....

¿Tiene conocimientos de los servicios que presta este Hotel?.....

¿Cuánto es el sueldo que aspira a ganar usted?.....

¿Qué sabe de nuestra institución?.....

¿Por qué quiere trabajar para nosotros?.....

#### Situación Laboral Presente

¿Está empleado en la actualidad?....Si No. Cuánto tiempo lleva sin empleo....

¿Por qué está desempleado?.....

Si está trabajando. ¿Por qué está solicitando este puesto?.....

¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros?.....

#### Experiencia Laboral

Haremos por los tres últimos, empezando por el reciente o ultimo Empleador actual o más

reciente.....Dirección.....

Fechas de empleo:

de.....a.....

Puesto actual o más

reciente.....

¿Cuáles son (eran) sus obligaciones?.....

¿Ha ocupado todo el tiempo el mismo puesto que ha trabajado allí?

Si...NO....

En caso negativo describa los puestos que ha ocupado con este empleador, .....  
.....

**Elaboración:** El Autor

**Cuadro N° 63**  
**Formato de calificación de la entrevista**

<b>IMPRESIONES DEL ENTREVISTADOR</b>						
Se clasificará cada una de las característica de 1 a 5, donde 1 será la calificación más alta y 5 la más baja.						
Aspectos	1	2	3	4	5	Comentarios
Características personales						
Aspecto personal						
Presencia, desenvolvimiento						
Conversación						
Cooperación con el entrevistador						
Características relacionadas con el puesto						
Experiencia para el trabajo						
Conocimiento del trabajo						
Relaciones interpersonales						
Eficacia						
Calificación General						

**Elaboración:** El Autor

### **3. Verificación de Datos y Referencia**

Par verificar la información proporcionada por nuestros candidatos se sugiere utilizar un formato que nos servirá para constatar la información, mediante una llamada telefónica a sus anteriores jefes previa autorización del candidato.

### Cuadro N° 45

#### ENTREVISTA TELEFÓNICA A EMPLEADORES DE LOS CANDIDATOS

Institución:.....Domicilio:.....Teléfono:.....

Nombre de la persona conectada.....Puesto.....

**Deseo verificar algunos datos que me proporcionó el (Sra. Sr. Srta.)  
quien ha solicitado empleo en nuestra institución.**

1. ¿En que fecha estuvo empleado en su compañía? De:.....A:.....
2. ¿Qué trabajo desempeñaba? Al empezar:.....  
Al salir:.....
3. ¿Qué opinan sus superiores de él o ella?.....
4. ¿Se esforzaba en su trabajo?.....
5. ¿Cómo se llevaba con otros?.....
6. ¿Tenía buena asistencia?.....
7. ¿Por qué salió de su organización?.....
8. ¿Lo volvería a contratar? (en caso negativo) ¿Por qué? Si.....No.....
9. ¿Cuáles son los puntos Fuertes?.....
10. ¿Cuáles son sus puntos débiles?.....

**Comentarios:**

.....  
.....

**Elaboración:** El Autor

#### 4. Análisis de Resultados

Par la calificación se tomara en cuenta currículo y entrevista para cada uno de los candidatos. A continuación se presenta los formatos para las respectivas calificaciones.

### Cuadro N° 64

<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	
<b>Nombres y Apellidos:</b> ..... <b>Edad:</b> .....	
<b>Expediente N°:</b> .....	
<b>Cargo al que postula:</b> .....	
<b>ESTUDIOS</b>	
Ingeniería en Administración	35 Puntos
Ingeniería en Contabilidad	30 Puntos
Ingeniería en Banca y Finanzas	25 Puntos
Bachiller	15 Puntos
Otros títulos profesionales de nivel académico superior que tenga relación con la especialidad	
<b>EXPERIENCIA</b>	
Tiempo de servicio de 1- 6 meses	2 Puntos
Tiempo de servicio de 6 meses a 1 año	1 Puntos
Tiempo de servicio de 1 a 5 años	1 Puntos
Tiempo de servicio de 5 años en adelante	5 Puntos
<b>Calificación General</b>	

**Elaboración:** El Autor

Cuadro Nº 65

EVALUACIÓN DEL CURRÍCULO		
Nombre y Apellido:.....		
Plaza a la que postula:.....		
ASPECTOS	PUNTAJE	PUNTAJE TOTAL
Ingeniería en Administración		
Ingeniería en Contabilidad		
Ingeniería en Banca y Finanzas		
Bachiller		
Otros títulos profesionales de nivel académico superior que tenga relación con la especialidad		
EXPERIENCIA		
Tiempo de servicio de 1- 6 meses		
Tiempo de servicio de 6 meses a 1 año		
Tiempo de servicio de 1 a 5 años		
Tiempo de servicio de 5 años en adelante		
<b>TOTALES</b>		
<b>Elaboración:</b> El Autor		

Cuadro Nº 66

<b>IMPRESIONES DEL ENTREVISTADOR</b>						
Se clasificará cada una de las característica de 1 a 5, donde 1 será la calificación más alta y 5 la más baja.						
Aspectos	1	2	3	4	5	Comentarios
Características personales						
Aspecto personal						
Presencia, desenvolvimiento						
Conversación						
Cooperación con el entrevistador						
Características relacionadas con el puesto						
Experiencia para el trabajo						
Conocimiento del trabajo						
Relaciones interpersonales						
eficacia						
<b>Elaboración:</b> El Autor						
Calificación General	TOTAL					

## **PRUEBAS O TEST:**

Las pruebas o test son aplicadas a las personas para ver su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros. Dependiendo del cargo de trabajo que va a ocupar y el tipo de prueba que se aplican estas se validan como un medio de predicción de cómo aspirante va a reaccionar en el puesto de trabajo en el futuro.

### **TEST DE PERSONALIDAD**

Este test ha sido creado para conocer a que tipo de patrón de personalidad pertenece una persona. El tipo de personalidad **A** corresponde a aquellas personas que necesitan afirmarse permanentemente a través de logros personales para alcanzar la percepción de auto-control. Experimentan una constante urgencia de tiempo que les hace intolerable el reposo y la inactividad.

Estas personas también presentan una percepción de amenaza casi continua a su autoestima, eligiendo la acción como estrategia de enfrentamientos a sus problemas. Tienen tendencia a la dominación, una profunda inclinación a competir y una elevada agresividad que les induce a vivir en un constante estado de lucha.

Las enfermedades más frecuentes en estos sujetos son las de tipo coronario, problemas psicosomáticos y síndromes de ansiedad generalizada. El patrón de conducta **A** se adquiere a través del aprendizaje y se puede detectar ya en la adolescencia.

El patrón de personalidad **B** es, evidentemente, lo puesto a lo anterior. Son personas con un adecuado nivel de auto-control y autoestima que no les hace falta mantener actitudes compensadoras para reafirmarse. No son competitivas ni tan fácilmente irritables, y en general se toman la vida con mayor tranquilidad.

### TEST DE PERSONALIDAD

1. ¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?  
Si ( )                      No ( )
2. ¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?  
Si ( )                      No ( )
3. ¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?  
Si ( )                      No ( )
4. ¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?  
Si ( )                      No ( )
5. ¿tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?  
Si ( )                      No ( )
6. ¿Considera angustiosa tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?  
Si ( )                      No ( )

7. ¿Encuentra intolerable observar como otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más deprisa?
- Si ( )                      No ( )
8. ¿se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar resguardo, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que usted le interesen realmente?
- Si ( )                      No ( )
9. ¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?
- Si ( )                      No ( )
10. ¿se esfuerza por pensar o hacer dos cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.
- Si ( )                      No ( )
11. ¿mientras disfruta de un descanso, continua pensando en sus problemas s laborales, domésticos o profesionales?
- Si ( )                      No ( )
12. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia de articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?

Si ( )                      No ( )

13. ¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?

Si ( )                      No ( )

14. ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?

Si ( )                      No ( )

15. ¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?

Si ( )                      No ( )

16. Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?

Si ( )                      No ( )

17. ¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?

Si ( )                      No ( )

18. ¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?

Si ( )                      No ( )

19. ¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?

Si ( )

No ( )

20. ¿Acostumbra usted a evaluar en términos numéricos no solo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?

Si ( )

No ( )

21. ¿se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?

Si ( )

No ( )

**Elaboración:** El Autor

#### **Cuadro Nº 67**

Si: 1 Punto

No: 0 Puntos

**Elaboración:** El Autor

**Cuadro N° 68**  
**EVALUACIÓN DEL TEST DE PERSONALIDAD**

VALORACIÓN	
14 Puntos o más	Si se encuentra dentro de esta puntuación, es usted persona con un carácter del tipo A, debería relajarse y tomarse las cosas con más filosofía, pues tiene mayor peligro de padecer enfermedades coronarias, problemas psicosomáticos y estados de ansiedad. El mundo no se acaba sin usted.
Entre 9 y 13	Usted se encuentra dentro de una puntuación normal, su carácter es un equilibrio entre la personalidad A y la B. dentro de estos parámetros es donde se encuentra la mayoría de personas. Se activa lo suficiente para ser productivo y eficiente en el trabajo o estudios, pero sabe mantener la calma en las situaciones que si lo requieren, aunque en ocasiones también se sienta nervioso.
9 puntos o menos:	Es usted una personalidad del tipo B. Es bastante menos vulnerable a sufrir ansiedad que otras personas, no se muestra ambicioso ni dominante, deja que las cosas sigan su cauce sin preocuparse en exceso. No quiere decir que nunca se muestre nervioso o angustiado si la situación le desborda, pero en general tiene un temperamento templado.

**Elaboración:** El Autor

### **Pruebas de Psicometría**

Una de las finalidades de las pruebas psicométricas es escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder.

### Cuadro Nº 69

#### ENCUENTRA LA "F"

Aquí hay un poco de prueba.  
 Máximo 10 segundos para hacerlo, si no, NO VALE.  
 El resultado está más abajo:  
 Contar el número de 'F' en el texto siguiente:  
 ++++++  
 FINISHED FILES ARE THE RE-  
 SULT OF YEARS OF SCIENTIF-  
 IC STUDY COMBINED WITH THE  
 EXPERIENCE OF YEARS  
 ++++++

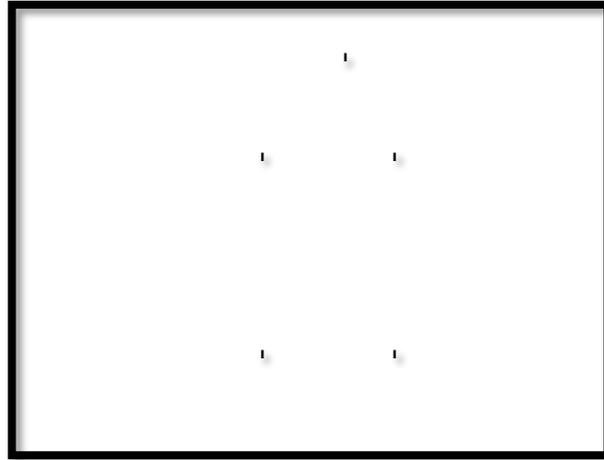
¡Eso es todo!

No siga abajo hasta que no termine de contarlas!  
 ¿De acuerdo?

#### Respuesta:

¿Cómo Tres...?  
 Falso, existen seis - ¡No es broma!  
 ¡Vuelva a contarlas de nuevo!  
 La explicación está más abajo..  
 El cerebro no puede manejar 'OF'.  
 Increíble, ¿eh?  
 Cualquier persona que cuente seis 'F' de primer tiro es un genio,  
 cuatro o cinco es más bien raro, tres es normal.  
 Menos de tres, cambie de gafas.

**a. Unir los puntos sin levantar la mano**



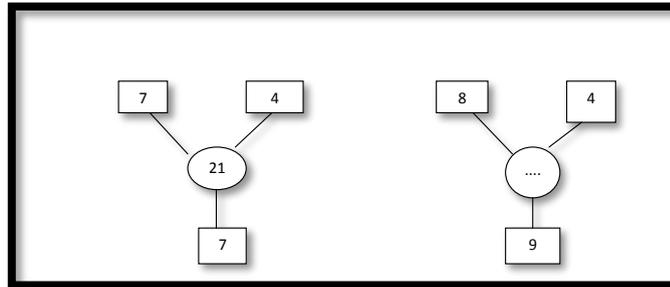
**b. Subrayar la palabra a descartar.**

- Trenode
- Amnisdrorita
- Tfolub
- cidupiadbl

**RESPUESTAS:**

- Tenedor
- Administrador
- Futbol

**c. Escribir el número que falta.**



**RESPUESTA:**

En el primer gráfico se puede mostrar un ejemplo claro, primero multiplicamos los números de la parte superior ( $7 \times 4$ ) que nos da un total de 28 y luego restamos el número de la parte inferior que es 7 = 21. De igual forma con la figura N°2, seguimos el mismo procedimiento y obtendremos una respuesta de 23.

Sirve para medir el grado de agilidad mental, resolver problemas con la mayor rapidez posible que demuestre el individuo.

**d. Subrayar la palabra correcta.**

El color más bonito es azul.

- ✓ Es completamente cierto.
- ✓ No es cierto
- ✓ A veces, es cierto.
- ✓ Es una opción.

**RESPUESTA:**

ES UNA OPCIÓN. Cada persona tenemos distintas opciones de colores, el cual así se demuestra que el color azul para unos no sería el más bonito, sino una opción. Esto nos ayuda a medir el conocimiento del aspirante y los rasgos de personalidad y creatividad en sus futuros empleados.

## Pruebas de Respuesta Gráfica

### TEST DEL DIBUJO DEL ÁRBOL



#### TEST PSICOMÉTRICO DEL DIBUJO DEL ARBOL

A continuación se expondrá de forma abreviada acerca del test psicométrico del árbol y cuáles son los tipos para realizarlo.

#### EN QUE CONSISTE EL TEST PSICOMÉTRICO DEL DIBUJO DEL ARBOL

Se nos da un lápiz que deberá ser suave, papel blanco (puede ser 8.5 X 11 cm.) y goma para borrar (de preferencia blanca que no mancha); y se nos dice que dibujemos un árbol y además de eso no pide que inventemos una historia de los personajes en donde los dibujos sean los protagonistas y otro punto importante es que no interesa la belleza del dibujo.

#### COMO AFRONTAR EL TEST PSICOMÉTRICO DEL DIBUJO DEL ÁRBOL NOTA

**IMPORTANTE:** Como primer paso para hacer el dibujo sé deberá poner una línea indicando el piso, ya que indica que estas bien sustentado en tus ideas.

Libertad por lo referente a las indicaciones dadas

- 1.- Si hay un suelo de un solo trazo indica que se propone un fin y que acepta el orden determinado.
2. - Si hay suelos diversos, ya que el suelo no está formado por un solo trazo, sino por trazos de forma personal, indica que se impone una norma personal y necesidad de un ideal.
3. - Si hay un suelo seriado o de varias líneas en serie que van tocando el borde del papel indica que es espontáneo en la relación, impulsivo y caprichoso.
4. - Si el suelo es ascendente hacia la derecha de la hoja indica abatimiento y falta de ánimo.

#### LIBERTAD POR LO REFERENTE A LAS INDICACIONES DADAS

1. - Si tiene muchos árboles en la misma hoja sin un suelo que los comunique, indica un comportamiento infantil y que no se atiende a las indicaciones dadas.
- 2.- Si tiene diversos contenidos además del árbol indica imaginación, actúa de acuerdo a su afectividad.
- 3.- Si el árbol tiene un paisaje indica ser sentimental.

### **RAICES**

- 1.- Si las raíces son más pequeñas que el tronco indica que desea ver lo oculto para él.
- 2.- Si las raíces son de igual altura que la del tronco indica curiosidad que le traerán problemas.
- 3.- Si las raíces son más grandes que el tronco indica curiosidad que le provocara angustia
- 4.- Si las raíces son de un solo trazo indica comportamiento infantil.
- 5.- Por lo tanto deberán las raíces ser proporcionales al dibujo del árbol.

### **TAMAÑO DE LA FIGURA**

- 1.- Si es grande indicara una exaltación del ego, tiene una infravaloración del medio ambiente, tiene propensión a la fantasía y autodominio interno.
- 2.- Si es normal la altura de 12 a 20 cm. Aproximadamente indicara un equilibrio emocional.
- 3.- Si es pequeño indica sobre valoración del medio ambiente, un posible ocultamiento, pasar desapercibido por el medio ambiente y una reacción sumisa.
- 4.- La altura indicara una dependencia, timidez, adaptación, el hacerse notar y las ambivalencias que tengamos de nosotros, por eso ver el punto 2. – de este test psicométrico.

### **LA SIMETRÍA DEL DIBUJO**

- 1.- El exceso de simetría producirá efectos rígidos.
- 2.- La rigidez del dibujo equivale a defendernos del medio ambiente.
- 3.- El perfeccionismo y el exhibicionismo indican dibujos muy simétricos.
- 4.- Para la gente la derecha y la izquierda se hallan orientadas desde su punto de vista de la propia persona que hace el dibujo.

### **POSICIÓN DE LA FIGURA**

Se divide la hoja en cuatro partes, tanto a lo alto como a lo ancho.

- 1.- Si esta hacia arriba indica inseguridad con tendencia al retraimiento y actuación de la fantasía.
- 2.- Si esta hacia abajo indicara pesimismo, inseguridad, tendencia a la depresión y manifiesta poca actividad física.
- 3.- Si esta hacia la derecha indica problemas con la autoridad, negativo y resistencia al cambio.
- 4.- Si esta hacia ala izquierda indicara inhibición, también manifiesta inseguridad, evasión e introversión.
- 5.- Si esta hacia arriba y a la izquierda indica necesidad de apoyo y de emotividad.
- 6.- Si está centrado y en medio indica equilibrio emocional, fácilmente se puede adaptar al medio ambiente y toma de decisiones positivas.
- 7.- Si esta fuera del margen indicara un criterio pobre de la realidad, tiene problemas para la toma de decisiones, exagera su medio ambiente y disminuye su eficiencia intelectual.
- 8.- Si el árbol se encuentra en su totalidad en la casilla izquierda indica una sujeción ambivalente al pasado, a la madre y a cuanto ésta representa.
- 9.- Si está en la posición izquierda con tendencia hacia el centro indica doble deseo de protección y de independencia dentro del marco de un medio de protección.
- 10.- La posición central estricta en la posición central indica la necesidad de sistematizar con rigor y con rigidez y basándose en sus propios hábitos.
- 11.- Si está en la posición derecha total indica un deseo de descansar en la autoridad.
- 12.- Si está en la posición derecha con tendencias al centro indica una búsqueda de armonía con el medio ambiente.

## Verificación de Datos y Referencias

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

A continuación detallamos que contiene un record policial, el cual nos permite conocer si la persona tiene antecedentes penales o no.

CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PERSONALES		
POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR		
DIRECCION NACIONAL DE LA POLICIA JUDICIAL		
Especie Valorada USD 5,00		NO REGISTRA ANTECEDENTES
APELLIDOS Y NOMBRES CASTILLO CALVA SEGUNDO MELECIO		REGISTRA ANTECEDENTES <b>NO</b>
DEPENDENCIA JEFATURA PROVINCIAL PJ LOJA	CEDULA DE CIUDADANIA 1103866925	
FECHA NACIMIENTO 28/10/1979	N° DE PASAPORTE 1103866925	
CLASIFICACION DACTILOSCOPICA V4343V4442	FECHA EXPEDICION 10/12/2010	FECHA CADUCA 10/03/2011
rbjgC8190922E10241152712		
<b>Lic. Paúl Aguilar S.</b> MAYOR DE POLICIA JEFE DE LA POLICIA JUDICIAL DE LOJA		

## **Pruebas Médicas**

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que nuestro puesto requiere.

El examen médico es necesario para evitar:

- Un mayor número de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del índice del trabajo.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización.
- Déficit en la calidad de los Servicios.
- Menor calidad en la producción.
- Más elevados niveles de costos.

## Cuadro Nº 70

**CERTIFICADO DE UN EXAMEN MÉDICO GENERAL****INFORME MÉDICO:**

Su informe médico es de vital importancia para el Hotel Libertado, por favor, rellene todos los espacios. Gracias por su colaboración.

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

<b>HISTORIAL MÉDICO:</b>	<b>Indicar No o Sí</b>	
¿Ha tenido tuberculosis?		
¿Tumores?		
¿Enfermedades cardíacas?		
¿Enfermedades hepáticas?		
¿Enfermedades sexuales?		
¿Neuropatía?		
¿Enfermedades mentales?		
¿Otras enfermedades contagiosas?		
¿Alcoholismo o consumo de estupefacientes?		
¿Alguna enfermedad genética?		
¿Alguna operación?		

**EXPLORACIÓN FÍSICA:**

**Estatura:** \_\_\_\_\_ m **Peso:** \_\_\_\_\_ kg

**Tensión arterial:** \_\_\_\_\_

**Visión:** Izquierdo \_\_\_\_\_ Derecho \_\_\_\_\_

**Firma**  
Aspirante

**Firma**  
Director del Departamento de

**Elaboración:** El Autor

## **CONTRATACIÓN**

Después de seguir el proceso de reclutamiento el que conto con un anuncio publicitario que se lo puedo hacer en cualquier medio de comunicación, por medio del cual acudieran los interesados en ocupar el puesto de trabajo disponible, y cumpliendo con los requisitos que la empresa textualmente supo manifestar en los anuncios, se recolecta las carpetas idóneas para cada puesto, luego se procede a realizar las diferentes técnicas de selección que ya anteriormente están adjuntadas al presente documento.

Ya que se hizo los pasos correspondientes a la selección del personal y después de haber medido sus diversas capacidades intelectuales, psicológicas y de aptitud, seguimos al paso de contratación de las personas.

## Cuadro N° 71

### MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

En Loja el \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ Comparecen a la celebración del primer contrato, por una parte la Sra. Ing. .... para en adelante se le denominará contratante y por la otra la sr (a) \_\_\_\_\_ a quien se le denominará contratado, ambos por sus propios derechos convienen en celebrar el presente contrato a prueba en las siguientes cláusulas:

#### **CLAUSULA PRIMERA-ANTECEDENTES**

El contratante requiere de los servicios de la trabajadora, para que colabore como:

#### **CLAUSULA SEGUNDA-OBJETO**

El empleador contrata al Sr. (A) \_\_\_\_\_ para que preste sus servicios en calidad de: \_\_\_\_\_ por ocho horas diarias, en el siguiente horario de trabajo de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_.

#### **CLAUSULA TERCERA-PRECIO Y FORMA DE PAGO**

El empleador pagará al trabajador la cantidad \_\_\_\_\_ más beneficios de Ley. Las remuneraciones del trabajador serán pagados mensualmente, teniendo como fecha de pago el \_\_\_\_\_ de cada mes.

#### **CLAUSULA CUARTA-DURACIÓN**

El plazo de duración del presente contrato es de **NOVENTAS DÍAS** contados, desde la suscripción del presente contrato. Durante este periodo cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin lugar de indemnización alguna, el contrato se entenderá vigente por el tiempo que falte para cumplir un año.

#### **CLAUSULA QUINTA-SANCIÓN**

En caso de incumplimiento de las obligaciones laborales establecidas en el contrato, la ley y los reglamentos, el trabajador será sancionado de la siguiente manera a la gravedad de la identificación con: Amonestación Verbal, amonestación escrita o multas.

#### **CLAUSULA SEXTA-CONTROVERSIA**

En caso de surgir discrepancia que no pueden ser solucionadas amigablemente, las partes lo someterán a los procedimientos establecidos en la ley de mediación, fijando por el efecto su domicilio de la ciudad de Loja.

#### **CLAUSULA SÉPTIMA-CONTROVERSIA**

Los comparecientes damos fe de haber leído íntegramente el presente contrato y bien enterados de su contenido, así como de su objeto, valdes y efectos legales, lo aceptamos y lo ratificamos y firmamos de conformidad en dos ejemplares de igual tenor, en la ciudad de Loja al \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

Ing. .... Sr. (a) \_\_\_\_\_

**Elaboración:** El Autor

## Cuadro N° 72

### MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO FIJO

En la ciudad de Loja el \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, ante el Sr. Inspector de trabajo de Loja, comparecen por una parte a "Zerimar", representada por la Sr. Ing. \_\_\_\_\_, a quien se le denominara en adelante el empleador, y por la otra la sr (a) \_\_\_\_\_, que se le conocerá como el trabajador, ambos domiciliado en la ciudad de Loja, capaces ante la ley para celebrar cualquier acto o contrato, concertado libremente en celebrar el presente CONTRATO INDEFINIDO estipulándose las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.-** El segundo de los comparecientes, el Sr. \_\_\_\_\_, se compromete a presentar sus servicios lícitos y personales en calidad de \_\_\_\_\_, debiendo cumplir sus funciones con absoluta dedicación y esmero.

**SEGUNDA.-** El trabajador se compromete en la prestación de sus servicios a laborar dentro de la ciudad.

**TERCERA.-** El trabajador prestará sus servicios en jornadas completas de trabajo en horarios de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_, estimándose que este horario podrá variar de acuerdo a los requerimientos de la empresa contratante, siendo así mismo convenido por las partes que el trabajador laborará tiempo suplementario y extraordinario cuando las circunstancias lo ameriten y tan sólo por orden escrita del empleador.

**CUARTA.-** El trabajador recibirá como contraprestación por los servicios que ejecute una remuneración mensual de \_\_\_\_\_ dólares de los Estados Unidos de América, más toda las bonificaciones establecidas en la ley, debiéndose descontar al trabajador los valores que conforme a la legislación vigente está obligado.

**QUINTA.-** El plazo del presente contrato de trabajo se estipula 1 año, vencidos los cuales sin haberse extinguido la relación laboral.

**SEXTA.-** A mayor abundamiento las partes se comprometen expresamente y en todo lo que no estuviere previsto por este contrato, Código de Trabajo. Conviene además de mutuo acuerdo en pedir conjuntamente a la inspección de trabajo, la aprobación de este contrato, mediante su depósito en original en dicha dependencia.

\_\_\_\_\_  
INSPECTOR DE TRABAJO

\_\_\_\_\_  
EL EMPLEADOR

Elaboración: El Autor

## 5.1.2. PROPUESTA DE INDUCCIÓN

### Diagrama de Flujo del Proceso de Inducción del Personal

Este es un proceso en donde el jefe de personal o una persona encargada le dan la bienvenida al nuevo integrante y le hace conocer las instalaciones de la empresa y su nuevo puesto de trabajo, indicándole sus funciones o haciéndole conocer a sus nuevos compañeros de trabajo.

En el manual de bienvenida debe constar lo siguientes:

### Manual de Bienvenida.



El presente Manual de Bienvenida ha sido elaborado pensando en ti que te integras a este equipo de trabajo.

Zerimar le da la bienvenida esperando que se sientan parte de ella, puesto que Usted es el elemento fundamental para el desarrollo eficaz de sus actividades. Esta entidad da lugar a los individuos a crecer y desenvolverse en el ámbito laboral como seres humanos capaces de ejercer actividades acorde a sus habilidades.

***¡BIENVENIDO!***

**CARTA DE BIENVENIDA:****BIENVENIDO AL EQUIPO DE “ZERIMAR”**

**Sr. o Srta. Reciba un cordial saludo de bienvenida por parte de quienes conformamos la empresa en donde a partir de esta fecha labora en nuestra empresa; esperando que su trabajo sea desarrollado con la mayor eficacia. Nuestros empleados son principales medidores entre el éxito de nuestra misión, para lo cual integramos a nuestra organización colaboradores que se identifiquen con nuestra filosofía, que respeten y cumplan las disposiciones del reglamento interno de la empresa; buscando siempre que sus objetivos personales ayuden a cristalizar los nuestros.**

**Es por todo esto que consideramos que su presencia es importante en nuestra empresa.**

**Atentamente:**

**Gerente**

## **HISTORIA DE ZERIMAR**

Zerimar, es una empresa lojana que se inicio en el año de 1995, como un pequeño local de abarrotes ubicado en las calles Azuay y Av. Iberoamérica (junto a transportes Suroriente) de la ciudad de Loja; años más tarde con la finalidad de seguir creciendo en el mercado local, se reubicó al negocio en la calles Rocafuerte y Lauro Guerrero como una bodega de ventas al por mayor y menor de productos de consumo masivo obteniendo gran acogida por clientes a nivel local y provincial; años más tarde con trabajo y perseverancia se inauguró en el año 2001, un local propio, ubicado en las calles Ancón y Av. Gran Colombia con las mismas líneas de productos, cuya finalidad era seguir ofreciendo a la sociedad lojana a amplio surtido de productos y stock a precios cómodos y asequibles.

Para el año 2003, Zerimar empieza una nueva etapa de modernización puesto que se inicia como un pequeño autoservicio de una sola planta en la cual se ofrecía productos frescos y de consumo masivo; para el año 2005 se inauguró una nueva segunda planta para el local en sección bazar, ropa, lencería, artículos para el hogar, entre otros; los cuales obtuvieron una excelente acogida del público en general, lo cual contribuyo a que la empresa de apertura a una tercera y cuarta planta en las que se ubicó juguetería, artículos de regalo, muebles y artículos para decoración del hogar.

Actualmente Zerimar, apertura una nueva sucursal de ferrisariato bajo el nombre de FERRIMAR, ubicado en las calles José María Peña y Mercadillo con la venta de artículos de ferretería en general y maquinarias.

## **PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

### **ORIENTACIÓN AL SECTOR**

Ofrecer productos y servicios de buena calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, generando lealtad de nuestros usuarios hacia la empresa .

### **MEJORAMIENTO CONTINUÓ**

La empresa aplicará todos los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.

### **EFICIENCIA**

Tener la capacidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes con una mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los usuarios de los servicios, sean beneficiados en forma adecuada, oportuna y suficiente.

### **DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES**

Promover el desarrollo integral de nuestros trabajadores, en un ámbito laboral participativo, colaborativo y eficiente, que los haga sentir orgullosos de pertenecer a nuestra compañía.

## **VALORES CORPORATIVOS**

### **RESPETO**

El respeto a los demás es un valor básico que nos induce a tener cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos en el trato de nuestros clientes.

Consientes de que el respeto es la base de la sana convivencia, siempre estaremos dispuestos al diálogo, la comprensión y la tolerancia. Sin exceder los límites de los derechos que nos permite nuestra libertad para interactuar con nuestros clientes, nuestros empleados y nuestros competidores.

### **RESPONSABILIDAD**

El ejercicio de nuestra labor siempre se hará de una manera consciente sobre las consecuencias que ocasionará aquello que hagamos o dejemos de hacer.

### **LEALTAD**

Es el compromiso de hablar y actuar en términos que honren las personas, la empresa, y los clientes. Siempre seremos fieles a nuestros valores, principios, normas y a nuestra palabra, a las ideas y a la institución que representamos; porque la lealtad significa respeto.

### **HONESTIDAD**

Actuaremos con rectitud, transparencia y coherencia con lo que se piensa, se expresa y se hace, sin tener contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones, siendo sinceros, en comportamientos, palabras y afectos.

### **MISIÓN**

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

### **VISIÓN**

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

### 5.1.3. PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL

Una de las deficiencias de la empresa es la falta de capacitacion a los empleados, por tal motivo la empresa se encuentra en camino al fortalecimiento; se considera necesario realizar capacitacion en las siguientes areas:

**Cuadro N° 73**  
**Cronograma de Capacitacion a los empleados de la empresa ZERIMAR**

Elaboración: El Autor

SEMINARIO	INSTRUCTOR	HORAS	PARTICIPA- NTES	N° DE PARTI- CIPANTES	LUGAR	TIPO DEL EVENTO		COSTO	FECHAS Y HORARIOS
						ASISTENCIA	APROBADO		
Relaciones Humanas	Ing. Mireya Serrano	4 H.	Todo el Personal	15	ZERIMAR	X		Financiado por la Empresa.	Los 16 y 17 de Enero del 2015 se lo va ha realizar el fin de semana para no interrumpir las actividades laborales (2 días) el día Viernes de 14H00 a 21H00 y el día Sabado de 8H00 a 12H00 y de 14H00 a 21H00.
Atención al Cliente	Delegado del Secap	4 H.	Todo el Personal	15	ZERIMAR	X		Financiado por la Empresa	El viernes 13 y 14 de Febrero del 2015 en el horario de 8Hoo a 12Hoo y de 14Hoo a 20Hoo
Riesgo Laboral	Delegado de la Inspectoría de Trabajo	8 H.	Todo el Personal	15	ZERIMAR	X		Financiado por la Empresa.	El día Sabado 21 de Marzo del 2015 en horario de 8H00 a 12H00 y 15H00 a 19H00.
Como prevenir Accidentes	Delegado de la fundacion	5 H.	Todo el Personal	15	ZERIMAR	X		Financiado por la Empresa.	El día Sábado 11 de Abril del 2015 en el horario de 13H00 a 18H00.
Valores	Delegado de la fundacion	2 H.	Todo el personal	15	ZERIMAR	X		Financiado por la empresa	El Domingo 2 de Mayo del 2015 en el horario de 8Hoo a 12Hoo y de 14Hoo a 18Hoo

#### 5.1.4. PROPUESTA DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES DE “ZERIMAR”

Se considera la necesidad de incentiva y/o motivar a los empleados de la empresa, para que así exista un ambiente laboral agradable, el mismo que permita trabajar con eficiencia y eficacia.

**Cuadro N° 74**

#### **Cronograma de actividades de Motivación**

<b>Nº</b>	<b>MES</b>	<b>EVENTO</b>	<b>PARTICIPAN</b>
1	Enero	Entrega de un bono económico al empleado que se destaque por su buen desempeño.	Todo el Personal
2	Febrero	Celebración por San Valentín.	Todo el Personal
3	Marzo	Entrega de un arreglo floral por el día de la mujer	Personal Femenino
4	Junio	Incentivo económico de \$60.00 por el Día de la Familia.	Todo el Personal
5	Julio	Entrega de un bono económico al empleado que se destaca por su eficiencia y eficacia.	Todo el Personal
6	Agosto	Sorteo de un premio sorpresa.	Todo el Personal
7	Septiembre	Sorteo de un viaje con todos los gastos pagados por 3 días.	Todo el Personal
8	Octubre	Otorgarle una placa recordatoria al empleado más antiguo de la fundación.	Todo el Personal
9	Noviembre	Vacación por el 02 de Noviembre (Día de los Difuntos).	Personal Administrativo
10	Diciembre	Cena Navideña e Intercambio de Regalos.	Todo el Personal

**Elaboración:** El Autor

## **h. CONCLUSIONES:**

Luego de haber concluido el proceso investigativo se llegó a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la Evaluación del Desempeño Humano, el personal de la empresa desempeña sus funciones satisfactoriamente, es así que cumplen sus funciones con responsabilidad.
- Debido a las deficiencias detectadas en cuanto a la gestión de personal, se planteó el manual de clasificación de puestos el mismo que contiene la clave del puesto, las funciones, la dependencia, experiencia y condiciones que debe poseer los ocupantes de cada puesto de trabajo en la Empresa.
- Se estableció el sistema de valuación por puntos, el cual garantizara una remuneración justa a los empleados considerando el aporte que brinda a la entidad.
- El indicador de desempeño en los empleados refleja un considerable nivel de desempeño organizacional, lo que la ubica en un sector privilegiado de las empresas de la localidad ya que al estar con un valor de 3.02 le hacen merecedor del merecedor del reconocimiento como empresa modelo a pesar de algunos inconvenientes que deben corregirse que pueden considerarse críticos pero que le permitirán un servicio adecuado para los clientes más exigentes.

- Zerimar no cuenta con un manual de bienvenida, que permita un adecuado conocimiento de la misión, visión, valores y manual de funciones para poder desempeñarse mejor en sus cargos.
- La empresa no lleva un programa de capacitación constante a los trabajadores lo que les impide adquirir nuevos conocimientos y desempeñar eficientemente sus funciones.

## **i. Recomendaciones**

- Se debe evaluar al personal por lo menos una vez al año, con la finalidad de conocer sus puntos fuertes y débiles, y de esta manera permitir que los superiores tomen las medidas pertinentes para contribuir a su desarrollo profesional y principalmente de la empresa.
- Zarimar debe implementar un programa de capacitación permanente a los colaboradores, que les permita adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desenvolverse eficientemente en sus respectivos cargos.
- Realizar actividades que permitan integrar a los nuevos empleados con la finalidad de que éstos se sientan en un ambiente ameno y puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera.
- La empresa debe incorporar instrumentos de evaluación y control como la Evaluación del Desempeño Humano y Encuesta de Satisfacción Laboral para medir el grado de cumplimiento de las funciones que ejercen los empleados.
- Se recomienda se aplique en forma objetiva la presente tesis ya que es una guía que servirá de apoyo para la toma de decisiones acertadas de sus directivos.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

- VARELA V, Rodrigo; *“Innovación Empresarial – Arte y Ciencia en la Creación de Empresas”*
- AGUSTÍN Reyes Ponce, Administración del Personal y Recursos Humanos. 1° Parte Limusa Noriega Editores. 1994
- CLEVER, E; Gasco, J. L., y Llopis, J.: Los Recursos Humanos en la Empresa.
- MARISTANY Jaime; Evaluación de Tareas y administración de Remuneración; Editorial Edilí, Buenos Aires, 1972.
- CHAVETANO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Editorial MCGRAW HILL.2001
- MORALES Juan Velandia Néstor, Estrategias de Recursos Humanos
- FERRARO Eduardo, Administración de personal: Funciones Fundamentales para el desarrollo del Área.
- MODULO 8, Administración de Empresas.
- <http://www.gestiopolis.com/recursoshumanos.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/talentohumano>
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.monografías.com](http://www.monografías.com)
- [www.zerimar.com.ec](http://www.zerimar.com.ec)

**k. ANEXOS:**

**Anexo N° 1**

**ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COMERCIALIZADORA  
RAMIREZ GALVAN Cia. Ltda. -ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA**

**1. Qué cargo desempeña en la Comercializadora Zerimar**

.....  
.....  
.....

**2. ¿Cuál es su sueldo mensual?**

.....

**3. ¿Cuál es su función principal en su puesto de trabajo?**

.....  
.....  
.....

**4. ¿Cuál es el nivel de estudio que usted posee?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿Tiene bien definida la misión, visión, objetivos y valores;  
enúncieles?**

.....  
.....  
.....

**6. ¿Qué entiende usted por Administración del talento humano?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa con respecto a la gestión del talento humano?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Usted planifica sus actividades?**

.....  
.....  
.....

**9. ¿Cuenta con una persona especializada en la Administración del Talento Humano?**

.....  
.....  
.....

**10. ¿Con qué clase de recurso su institución cuenta para alcanzar los objetivos que se plantean?**

.....  
.....  
.....

**11. ¿Realiza inventario del personal en su empresa?**

.....  
.....  
.....

**12. ¿Cuál es el número de personas que laboran en su empresa?**

.....  
.....  
.....

**13. ¿Para que desempeñen un cargo que aspectos toman en cuenta?**

.....  
.....  
.....

**14. ¿Cuál es el proceso que usted mantiene en la empresa al momento de la selección de personal?**

.....  
.....  
.....

**15. ¿Cuenta con un manual de bienvenida?**

.....  
.....  
.....

**16. ¿Mide usted la eficiencia y la eficacia del personal?**

.....  
.....  
.....

**17. ¿Existe rotación de puestos y cómo lo realiza?**

.....  
.....  
.....

**18. ¿Realiza la inducción del personal en la organización?**

.....  
.....  
.....

**19. ¿Usted brinda Estabilidad y Seguridad Laboral a sus empleados?**

.....  
.....  
.....

**20. ¿El personal que labora en su empresa posee algún descuento?**

.....  
.....  
.....

**21. ¿Usted otorga permisos a sus empleados y de qué manera lo realiza?**

.....  
.....  
.....

**22. ¿Motiva al personal, explique cómo?**

.....  
.....  
.....

**23. ¿La institución cuenta con un plan de capacitación?**

.....  
.....  
.....

**24. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación del personal?**

.....  
.....  
.....

**25. ¿Cuenta la Comercializadora con un manual de funciones?**

.....  
.....  
.....

**26. ¿La institución cuenta con un organigrama estructurado?**

.....  
.....  
.....

**27. ¿En la empresa se ha realizado algún sistema de valuación de puestos y evaluación del desempeño?**

.....  
.....  
.....

**ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DEL AUTOSERVICIO  
ZERIMAR DE LA CIUDAD DE LOJA.**

**1. ¿Qué cargo tiene usted dentro de la institución?**

.....

**2. ¿A qué departamento pertenece?**

.....

**3. ¿La empresa cuenta con un departamento de RRHH?**

Si ( )

No ( )

No

Contesta ( )

**4. ¿Cómo ingresó usted a la Institución?**

Amistad ( )

Entrevista

Personal ( )

Otros ( )

**5. ¿Usted rindió alguna prueba al ingresar a la institución?**

- Si ( )  
No ( )  
No  
Contesta ( )

**6. ¿Qué nivel de estudio posee usted?**

- Primaria ( )  
Secundaria ( )  
Tecnología ( )  
Superior ( )  
Postgrado ( )

**7. ¿Por qué medio se enteró de la vacante?**

- Amigos ( )  
Familiares ( )  
Medios de  
Comunicación ( )  
Personalmente ( )  
Otros ( )

**8. ¿Conoce usted los valores dados por la empresa?**

Si ( )

No ( )

No

Contesta ( )

**9. ¿Practica usted los valores de la empresa?**

Si ( )

No ( )

No

Contesta ( )

**10. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?**

Si ( )

No ( )

No

Contesta ( )

**11. ¿Qué tiempo lleva prestando sus servicios a la empresa?**

- De 1 mes - 1 año ( )  
De 1 año 1 mes - 4 años ( )  
De 4 años 1 mes - 7 años ( )  
De 7 años 1 mes - 10 años ( )  
De 10 años 1 mes a mas ( )

**12. ¿Qué condiciones de trabajo le brindan en la institución?**

- Excelente ( )  
Bueno ( )  
Regular ( )

**13. ¿Cómo le realizan el control de asistencia?**

- Rubrica ( )  
Reloj  
Biométrico ( )

**14. ¿Planifica usted sus actividades?**

Si ( )  
No ( )  
No  
Contesta ( )

**15. ¿En su departamento existe rotación de puestos?**

Si ( )  
No ( )  
No  
Contesta ( )

**16. ¿Qué proceso de selección tuvo que cumplir?**

Recepción de documentos  
personales ( )  
Prueba de idoneidad ( )  
Entrevistas de selección ( )  
Verificación de datos y  
referencias ( )  
Examen Médico ( )  
Entrevista con el  
supervisor ( )

**17. Cuando usted ingresó a la empresa ¿Le hicieron conocer el manual de bienvenida?**

Si ( )  
No ( )  
No  
Contesta ( )

**18. ¿Al ingresar a la empresa le hicieron firmar algún contrato de trabajo?**

Si ( )  
No ( )  
No  
Contesta ( )

**19. ¿Cree usted que el contrato que le otorga la empresa cumple con todas las cláusulas estipuladas por la ley de trabajo vigente?**

Si ( )  
No ( )  
No  
Contesta ( )

**20. ¿Cómo es su estabilidad laboral?**

Nombramiento ( )

Contrato ( )

**21. ¿Cómo considera la remuneración que percibe por su trabajo?**

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

No  
contesta ( )**22. ¿La empresa ha realizado actividades para integrar al personal?**

Si ( )

No ( )

No

Contesta ( )

**23. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?**

Si ( )

No ( )

No

Contesta ( )

**24. ¿En el caso de que la empresa le dictara cursos de capacitación para un mejor desarrollo cual desearía recibir?**

**PREGUNTA DE SELECCIÓN MULTIPLE**

- |                      |     |
|----------------------|-----|
| Paquetes Contables   | ( ) |
| Tributación          | ( ) |
| Relaciones Humanas   | ( ) |
| Relaciones Laborales | ( ) |
| Seguridad Laborales  | ( ) |
| Marketing y Ventas   | ( ) |
| Atención al Cliente  | ( ) |
| No responde          | ( ) |

**25. ¿Considera que se debe realizar una valuación de puestos para mejorar su organización, jerarquización y remuneración?**

- |          |     |
|----------|-----|
| Si       | ( ) |
| No       | ( ) |
| No       |     |
| Contesta | ( ) |

**26. ¿Qué tipo de motivación recibe por parte de la empresa?**

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| Incentivos Puntualidad | ( ) |
| Bonos                  | ( ) |
| Descuentos especiales  | ( ) |
| Ninguna                | ( ) |
| No contesta            | ( ) |

**27. ¿La institución he realizado algún tipo de evaluación del desempeño del personal?**

Si ( )

No ( )

No

Contesta ( )

**28. ¿Está usted satisfecho de trabajar en la empresa Zerimar?**

Si ( )

No ( )

No Contesta ( )

## ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS	28
f. RESULTADOS	33
g. DISCUSIÓN	68
h. CONCLUSIONES	156
i. RECOMENDACIONES	158
j. BIBLIOGRAFÍA	159
k. ANEXOS	160
INDICE	174