UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

"DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA"

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERA COMERCIAL.

AUTORA:

DIANA CAROLINA TORRES VICENTE

DIRECTOR:

ING. VICENTE PAÚL MALDONADO QUEZADA

LOJA-ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN.

ING.
VICENTE PAÚL MALDONADO QUEZADA.
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

CERTIFICA.

Que luego de la revisión integral del proyecto de tesis denominado **"DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA",** de autoría de la Srta. Diana Carolina Torres Vicente, de la carrera de Administración de Empresas, esta cumple con los aspectos de fondo, forma y requisitos metodológicos exigidos de acuerdo a las normas establecidas por esta razón, en calidad de director de tesis, autorizo su presentación, defensa y sustentación.

_____

Ing. Vicente Paúl Maldonado Quezada.
DIRECTOR DE TESIS.

AUTORÍA.

Las ideas, conceptos, opiniones y resultados de la presente tesis, así como los derechos de copia y temas similares del proyecto de tesis son propiedad y responsabilidad de la autora.

DIANA CAROLINA TORRES VICENTE.

DEDICATORIA.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mí meta. Va por ustedes, porque admiro su fortaleza y por la gran mujer que han hecho de mí.

A mis hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

DIANA CAROLINA TORRES VICENTE.

AGRADECIMIENTO.

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento a Dios por iluminarme el camino a seguir. A la Universidad Nacional de Loja que permitió que en sus aulas adquiera mis conocimientos y experiencias, que serán la defensa de mi futuro, a la docente de este módulo Ing. Susana Aranda, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por sus conocimientos, orientación, su manera de trabajar, persistencia, paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación como universitaria.

Agradezco a mi director de tesis Ing. Paúl Maldonado, quien con sus conocimientos me ha sabido guiar para que este proyecto de tesis tenga los resultados esperados.

Quiero expresar un sincero agradecimiento al Ing. Pablo Vivanco Ludeña Gerente General de Almacenes “Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA”, quien generosamente permitió que desarrolle mi trabajo de tesis en su prestigiosa empresa.

También me gustaría agradecer los consejos recibidos a lo largo de los últimos años por otros profesores de la Carrera de Administración de Empresas, que de una manera u otra han aportado su granito de arena a mi formación académica.

Asimismo, agradezco a mis compañeros con los que he compartido estos 5 años de carrera, por su apoyo personal y humano. Para mí son los mejores amigos que se pueden tener ya que el ambiente de trabajo creado es simplemente perfecto, su visión, motivación y optimismo me han ayudado en todo momento.

DIANA CAROLINA TORRES VICENTE.

a. TÍTULO

"DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA"

b. RESUMEN

El presente proyecto de tesis, plantea el tema **Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano en Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, de la ciudad de Loja;** el cual tiene como finalidad brindar soluciones a las falencias sobre gestión del talento humano que tiene la empresa objeto de estudio.

Almacenes Vivanco es una pequeña empresa dedicada a la venta y distribución de motos y accesorios en la Región 7, la misma que cuenta con 11 empleados entre ellos un ejecutivo que es su gerente general y 10 trabajadores en el nivel operativo, los cuales contribuyen al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Para llevar a cabo el diagnóstico situacional de la empresa, se utilizó un proceso metodológico que inicio con la técnica de observación obteniendo información general acerca de la empresa, su estructura y a más de ello se logró una noción de cómo se maneja el personal y actividades efectuadas por cada empleado. También se llevó a efecto una entrevista dirigida al gerente, así como encuestas aplicadas a los niveles operativos de esta institución.

Es por ello que para el diagnóstico del diseño organizacional y gestión del talento humano, se ha creído conveniente delimitar objetivos específicos que contribuyan a lograr el objetivo general de una forma más eficaz y disminuyendo el tiempo para solucionar las dificultades que tiene la empresa.

Como primer objetivo se planteó realizar un diagnóstico situacional del Almacén, el cual busca conseguir la mayor información posible sobre la empresa y su funcionamiento actual, logrando con ello enfocar varias falencias que con la aplicación de los demás objetivos se mejoraran y se contribuirá al mejor desarrollo de la empresa.

El segundo objetivo tiene como finalidad elaborar organigramas que permitan a la empresa tener una concepción clara sobre su estructura, se elaboró el organigrama estructural, posicional y funcional con los que se va a lograr la determinación clara de la jerarquización de los puestos de la empresa y en dicha estructuración se diseñó la creación de un departamento de Recursos Humanos.

Con la aplicación del tercer objetivo, se trata de implementar manuales administrativos como son el manual de funciones que permitirá que la empresa objeto de estudio logre mejorar el desempeño de los empleados conociendo de esta manera las labores que tienen que realizar constantemente. Y el manual de bienvenida, logrará un fácil conocimiento de la empresa y una disminución del tiempo utilizado para su inducción.

El cuarto objetivo, trata de mejorar el proceso de admisión de empleo que se llevaba con anterioridad en la empresa ya que es de gran importancia que se realice un proceso completo que vaya desde el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación, contando así con el personal adecuado para cada cargo que tiene la empresa. En este objetivo es donde se debe centrar la propuesta de un manual de bienvenida que sirva para dar a conocer a quienes llegan por primera vez a la empresa, su organigrama, historia, misión, visión, servicios que presta, y todo lo que contemple el reglamento interno de trabajo.

Con el quinto objetivo se logró realizar una valoración de puestos por puntos, la cual nos permitió conocer, si el sueldo que perciben los trabajadores va acorde con el trabajo realizado y a la vez dar los ajustes necesarios a los puestos que lo requieren.

El sexto objetivo busca medir el rendimiento global del empleado es decir mide su eficiencia y eficacia en el cargo que ocupa, con este objetivo se

logró verificar que los empleados están en un nivel bueno de desempeño laboral por lo que si contribuyen al desarrollo general de la empresa.

Para concluir el presente trabajo investigativo se dan a conocer las fortaleza de la empresa que son: el buen ambiente de trabajo que existe y la buena comunicación y como debilidades encontradas son: el no estar organizados adecuadamente y el poco compañerismo que existe entre empleados.

Además se ha tomado en cuenta las conclusiones más relevantes como son: incrementar un diseño organizacional que conste de organigramas y manuales administrativos, así como la aplicación de una evaluación de desempeño.

Con esta propuesta, se conseguirá que Almacenes Vivanco, entregue un servicio diferenciado, agregando valor mediante un capital humano potencial, permitiendo a la empresa poseer una ventaja competitiva que le permita cumplir con los objetivos establecidos en su estrategia corporativa.

SUMMARY

This thesis raises the issue Organizational Design and Human Resource Management in Warehouses Jaime Ojeda Vivanco CIA LTDA, the city of Loja, which aims to provide solutions to the shortcomings on talent Management Company that, has the object study.

Vivanco Stores is a small company dedicated to the sale and distribution of motorcycles and accessories in Region 7, the same which has 11 employees including an executive who is general manager and 10 workers at the operational level, which contribute to the fulfillment the goals and objectives set by the company.

To carry out the situation analysis of the company, we used a methodological process that began with the observation technique obtaining general information about the company, its structure, and this was achieved over a notion of how to manage the staff and activities undertaken for each employee. There was also an interview effect addressed to the manager, as well as surveys of operating levels of the institution.

That is why for the diagnosis of organizational design and talent management, has seen fit to define specific objectives to help achieve the overall goal of a more effective and reducing the time to resolve the difficulties the company.

As a first goal was decided to perform a situational analysis of the Warehouse, which aims to get as much information as possible about the company and its current operation, thereby achieving focus several shortcomings that the implementation of the other objectives are improved and contribute to better development Company.

The second objective aims to develop charts that allow the company to have a clear idea about their structure; the organizational structure was developed, positional and functional with which to achieve the clear determination of the type hierarchy of the company and in this structure is designed to create a Human Resources department.

With the implementation of the third objective is to implement administrative manuals like manual functions that allow the company being able to improve performance study of employees thus knowing the tasks they have to perform consistently. And welcome manual, achieved an easy understanding of the business and reduced time taken for induction.

The fourth objective is to improve the employment application process that previously took in the company as it is very important to perform a complete process that goes from recruitment, selection, recruitment, induction, training and motivation, counting well with the right people for each position that the company has. This objective is where the proposal should focus a welcome manual which serves to make known to those who arrive first to the company, its organizational structure, history, mission, vision, services provided, and everything that includes the internal regulations.

With the fifth objective was achieved to valuate number of points, which allowed us to know, if the wages paid to workers is in line with the work done at the same time give the necessary adjustments to positions that require it.

The sixth objective seeks to measure the overall performance of the employee is that measures its efficiency and effectiveness in his position, was achieved with this verifying that employees are at a good level of job performance so that they contribute to the overall development of the company.

To conclude this research work disclosed the strength of the company are: good working environment and good communication exists as weaknesses found are not being properly organized and little camaraderie between employees.

It also took into account the most relevant conclusions such as: increasing organizational design consisting of organizational and administrative manuals and the implementation of a performance evaluation.

This proposal will ensure that stores Vivanco, deliver a differentiated service, adding value through human capital potential, allowing the company to have a competitive advantage that allows meeting the objectives set out in its corporate strategy.

C. INTRODUCCIÓN

El objeto de esta tesis es brindarle a Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, un mejoramiento en su diseño estructural y dirección del talento humano, para evitar las falencias al momento de planificar, reclutar, seleccionar personal, así mismo al capacitarlo o desarrollar sus habilidades de acuerdo a sus funciones.

El resumen es una síntesis de todo el trabajo efectuado, que da a conocer los objetivos planteados, logros obtenidos y propuestas de mejora para los problemas que tiene la empresa.

La Introducción permite conocer los puntos importantes que se toma en cuenta para desarrollar un proyecto de tesis, detalla en breves palabras cada parte del esquema de trabajo.

En la revisión literaria se hace referencia brevemente de cada uno de los conceptos ligados a la temática de diseño organizacional y talento humano que sirven de guía para dar cumplimiento al tema planteado, basados en una recopilación bibliográfica actualizada de autores y páginas web.

Los materiales son todos los recursos utilizados para dar cumplimiento al trabajo de tesis. Los métodos permitieron recabar información sobre todos los planteamientos necesarios para el presente trabajo desde su inicio hasta como se concluyo; y las técnicas ayudaron a obtener información a través de una observación directa, la entrevista dirigida al gerente y las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa.

En los resultados se aplicó la entrevista al gerente así como encuestas a los colaboradores de la empresa para determinar la situación actual y real que manejan respecto al talento humano, y a su vez proponer cambios que fortalezcan sus debilidades.

El esfuerzo intelectual desplegado en el desarrollo de esta tesis está plasmado en el cumplimiento de los objetivos los cuales siguen lineamientos sumamente claros para su ejecución.

Dentro de la discusión se hace referencia de lo siguiente: En el primer objetivo se buscó obtener información sobre la empresa desde sus antecedentes históricos, hasta como están valorados y evaluados los trabajadores, información útil para realizar la propuesta. En el segundo objetivo se planteó un diseño organizacional mediante organigramas (estructural, funcional y posicional) en donde cada trabajador puede ver a qué departamento pertenece y los niveles de autoridad que poseen. Ya en el tercer objetivo se diseño los manuales de bienvenida y de funciones herramientas que les son de gran utilidad a los empleados para saber a dónde desea llegar la empresa y las funciones que deben realizar.

En el cuarto objetivo se propone el orden en que se debe llevar a cabo una admisión de personal desde sus modos de anuncio, pruebas, contratos hasta sus formas de capacitación y motivación. Para el quinto objetivo se realizó una valoración de puestos por puntos, para conocer que cargos necesitan un ajuste salarial. Y finalmente en el sexto objetivo se evaluó a los empleados mediante el método de escala gráfica que determina los niveles de eficiencia y eficacia que posee cada trabajador.

Las conclusiones se determinaron en base a los resultados obtenidos y la información recolectada en el trascurso del trabajo de tesis y para las mismas se realizó algunas recomendaciones que pueden mejorar algunas falencias de la empresa. En la bibliografía se cita los libros y páginas web que sirvieron de guía para realizar la composición del marco teórico. En los anexos se encuentra el resumen del proyecto de tesis, guía de observación y evaluación, fotografías, modelos de entrevista y encuesta, herramientas que sirvieron de guía en el desarrollo de la tesis.

d. MATERIALES Y MÉTODOS.

1. MATERIALES.

En la presente tesis se ha utilizado los siguientes materiales:

CUADRO N° 01

Cantidad	Materiales
2 resmas	Hojas papel bond
900	Impresiones
2	Esferos
50 horas	Internet
1	Computadora
1	Cámara Digital
1	Flash memory
1	Cd´s
2	Libros sobre Recursos Humanos
1	Calculadora
2	Solicitudes
1	Guión de Observación
1	Modelo de Encuesta
1	Guión de Entrevista
1	Guía para la Evaluación del desempeño
1	Celular

Fuente: Master PC, Gráficas Santiago, Copiadora el Estudiante.
Elaboración: La Autora

2. PROCESO METODOLÓGICO.

En esta parte, se desarrolla la descripción de la secuencia metodológica y funcional con diseño de campo, carácter descriptivo y la modalidad de obtención de resultados.

Para poder llevar a cabo el proyecto de tesis tuve que dirigirme al gerente de la empresa Ing. Pablo Vivanco Ludeña, quién me facilito el acceso a su Almacén. Una vez contando ya con su autorización para visitar sus instalaciones, fui a realizar una observación directa para poder conocer los factores que a simple vista se pueden encontrar como son: ubicación, instalaciones, clima organizacional, liderazgo, número de trabajadores, compañerismo, seguridad, luminosidad entre otros.

Una vez realizada la observación se pudo tener una idea de los aspectos internos que tiene el almacén, para de esta manera proceder a realizar el guión de entrevista destinada al señor gerente y la encuesta para los 10 trabajadores restantes. Para la realización de las preguntas, se acordó días específicos en los cuales yo podría ir aplicar los guiones antes mencionados.

Seguidamente se procedió a la recopilación de marco teórico, para dotarme de conocimientos y contar con la suficiente información de todos los temas que tratare en la tesis.

Por la ocupación de su gerente, lo que se llevo a cabo en primera instancia fueron las encuestas a los empleados, las cuales se realizaron en 2 días, martes 15 y jueves 17. La entrevista al gerente se realizó el día 23 de mayo el cual supo contestar las dudas e interrogantes planteadas.

Con toda la información ya recopilada de la empresa, se acumuló datos de gran utilidad para proceder a realizar los objetivos enmarcados en la tesis, entre los cuales se encontraban el diagnóstico situacional de la empresa, el

diseño estructural, los manuales administrativos, el proceso de admisión de empleo, la valoración de puestos y evaluación de desempeño.

En las encuestas realizadas a los empleados se encontraba también las preguntas para la valoración de puestos, el procedimiento para realizar dicha valoración fue el método de valuación por puntos, el cual basándose en los factores que da la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico (SENRES), se procedió al establecimiento de grados dentro de los factores, para luego realizar la ponderación de los factores con su respectivo porcentaje y obtener así los puntos de cada grado, para seguir con la denominación de puestos y con el total de la puntuación de cada empleado para posterior a ello hacer la tabulación de datos por el factor de actualización y así llegar a la conclusión de hacer o no el ajuste salarial.

A mediados de junio visite nuevamente sus instalaciones para hacerle llegar la guía de evaluación de desempeño, para que sea aplicada por la junta de accionistas y el gerente, con dicha información se procedió a realizar el método de escala gráfica con la respectiva calificación de cada uno de los integrantes de esta empresa.

El tiempo que me lleve para la elaboración de esta tesis fueron 5 meses, desde la autorización de Almacenes Vivanco hasta la obtención de resultados, para poder llevar a cabo este proyecto conté con materiales como: hojas de papel bond, impresiones, esferos, computadora, cámara digital, libros y los respectivos modelos y guiones de recolección de información.

Puedo concluir diciendo que la colaboración de todos los empleados fue sumamente positiva, personas dispuestas a que exista una mejora en su empresa y comprometidas a las sugerencias y recomendaciones que mediante esta tesis se pudieron obtener.

3. TÉCNICAS.

Las técnicas utilizadas en la presente tesis son:

- **Observación:** Esta técnica la realice mediante una guía de observación que se encuentra en el Anexo 2, la cual me permitió realizar un análisis general de cómo se encuentra el alcance, las condiciones de trabajo y las instalaciones de la empresa, también el ambiente de trabajo, clima y cultura organizacional en el que se desenvuelven los trabajadores y constatar el compañerismo, comunicación y liderazgo que se mantiene en el Almacén.

- **Entrevista**: La entrevista fue llevada a cabo en las instalaciones de Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, un diálogo cara a cara con el Gerente el Ing. Pablo Vivanco Ojeda, el cual de manera cordial supo contestar todas las interrogantes planteadas en el cuestionario de entrevista ubicado en el Anexo 4, recopilando así toda la información de la empresa desde su fundación hasta como ha ido evolucionando en los últimos años y la planificación que mantienen para alcanzar sus objetivos.

- **Encuesta:** Dicha técnica se empleo para obtener información por parte de los 10 trabajadores de la institución en cada área de la empresa desde los departamentos administrativos hasta los cargos operativos, el modelo de encuesta se encuentra en el Anexo 5, obteniendo de esta técnica información importante para la realización de los resultados y poder llegar así a las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

4. POBLACIÓN.

Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA, está conformada por 11 colaboradores que ayudaron a lo largo de este proyecto de tesis, para que exista así un mejoramiento y correcta planificación del Talento Humano.

Nómina de los trabajadores de Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA.

CUADRO N° 02

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1	Vivanco Ludeña Pablo José	Gerente
2	Pineda Patiño Patricia Isabel	Secretaria
3	Cano Zambrano Silvana Maribel	Contadora
4	Vásquez Pardo Karen Natali	Auxiliar de Contabilidad
5	Valdivieso Cevallos Renato Fabián	Jefe de Ventas
6	Calva Luna Angel David	Jefe de Ventas Local
7	Vera Sandoval Luishy Patricio	Ejecutivo de Ventas
8	Zaruma Sánchez Diana Nathaly	Ejecutivo de Ventas
9	Moreno Cabrera Jefferson Paúl	Vendedor
10	Mosquera Jackson Fernando	Cobrador
11	Arreaga Herrera Cristian Bolívar	Personal de Apoyo (Mensajero)

Fuente: Gerencia General de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

e. REVISIÓN DE LITERATURA.

CONCEPTUALIZACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

Antecedentes Históricos: Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, fue fundada por el Sr. Jaime Vivanco hace 50 años siendo pionero en electrodomésticos y maquinaria pesada en la ciudad de Loja, con el transcurso de los años se dedicaron a la compra venta de motos, tricimotos y cuadrones de la marca "MOTOR 1".

En la actualidad la administración está a cargo de su hijo el Ing. Pablo Vivanco Ludeña, el cual ha sabido aportar con sus conocimientos para que la empresa surja y se mantenga en un buen posicionamiento de mercado.
Las instalaciones del Almacén se localizan en las calles Imbabura entre Av. Universitaria y 18 de Noviembre, sitio estratégico de la ciudad, cuenta con personal dispuesto a colaborar y brindar el mejor de los servicios a los clientes.

Cobertura: La empresa en estudio tiene una amplia cobertura ya que no solo cuenta con su matriz ubicada en la ciudad de Loja, sino que también posee sucursales en Piñas, Yantzaza y Zumba.

Tecnología: Almacenes Vivanco al contar con la patente de MOTOR 1, tiene a su cargo motocicletas con una tecnología de primera ya que posee un ensamblaje muy sofisticado y altos estándares de calidad.

Personal: Cuenta con 11 colaboradores los cuales tiene su respectivo cargo y realizan de la mejor manera las funciones encomendadas por el gerente.

Crecimiento: En la actualidad la empresa ha tenido un marcado posicionamiento de mercado ya que sus clientes prefieren sus productos debido a la gran innovación que sus motocicletas ostentan.

MARCO TEÓRICO.

1. EMPRESA.

1.1. CONCEPTO.

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.[1]

[1]FERRELL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela y FLORES Miguel Ángel «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.

2. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

2.1. CONCEPTO.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.[2]

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

[2] http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/diseno-organizacional/

2.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

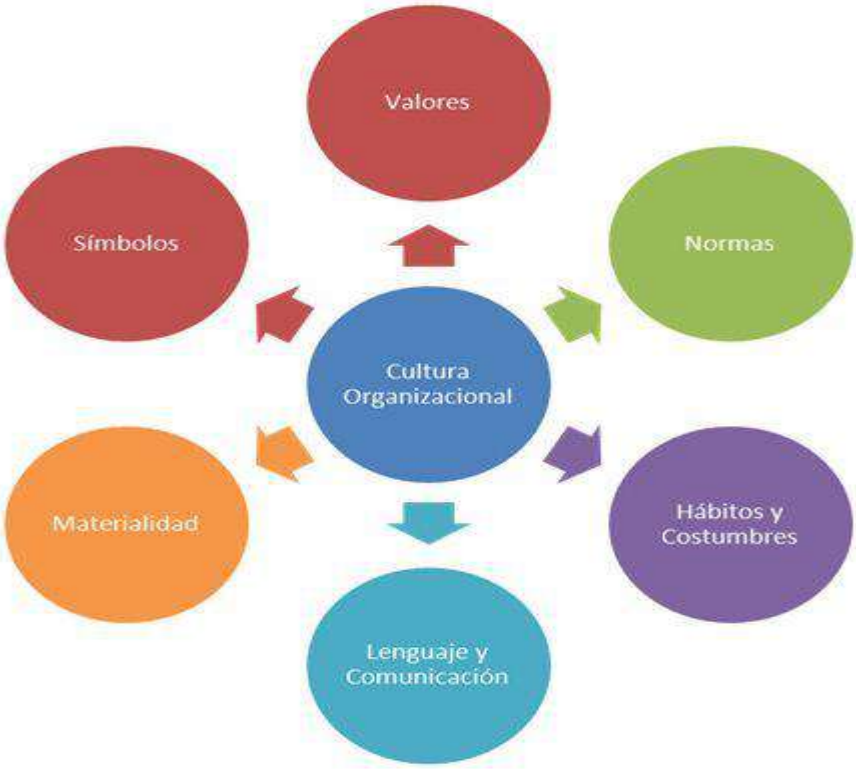
El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.[3]

[3] http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.[4]



[4]http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan dentro de la empresa.

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad". [5]

2.4.1. Características del clima organizacional

Estructura: Son reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

[5] http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

2.4.2. Factores del clima organizacional.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

2.5. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

Las herramientas administrativas son una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos,

políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa. Dichas herramientas se dividen en organigramas y manuales administrativos las cuales permiten una mejor estructuración y diseño de la empresa.

2.5.1. Organigramas.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. [6]

2.5.1.1. Tipos de organigramas.

- **Estructural:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.[7]

[6]FLEITMAN Jack, «Negocios Exitosos», McGraw-Hill, 2000, Pág. 246.
[7]FRANKLIN Enrique, «Organización de Empresas», Segunda Edición, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

Este organigrama es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional, muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica.

Funciones: En forma general sirve para: descubrir y eliminar defectos o fallas de organización, comunicar la estructura organizativa, reflejar los cambios organizativos.

Niveles Administrativos: La estructura orgánica y funcional contemplará los siguientes niveles de actividad:

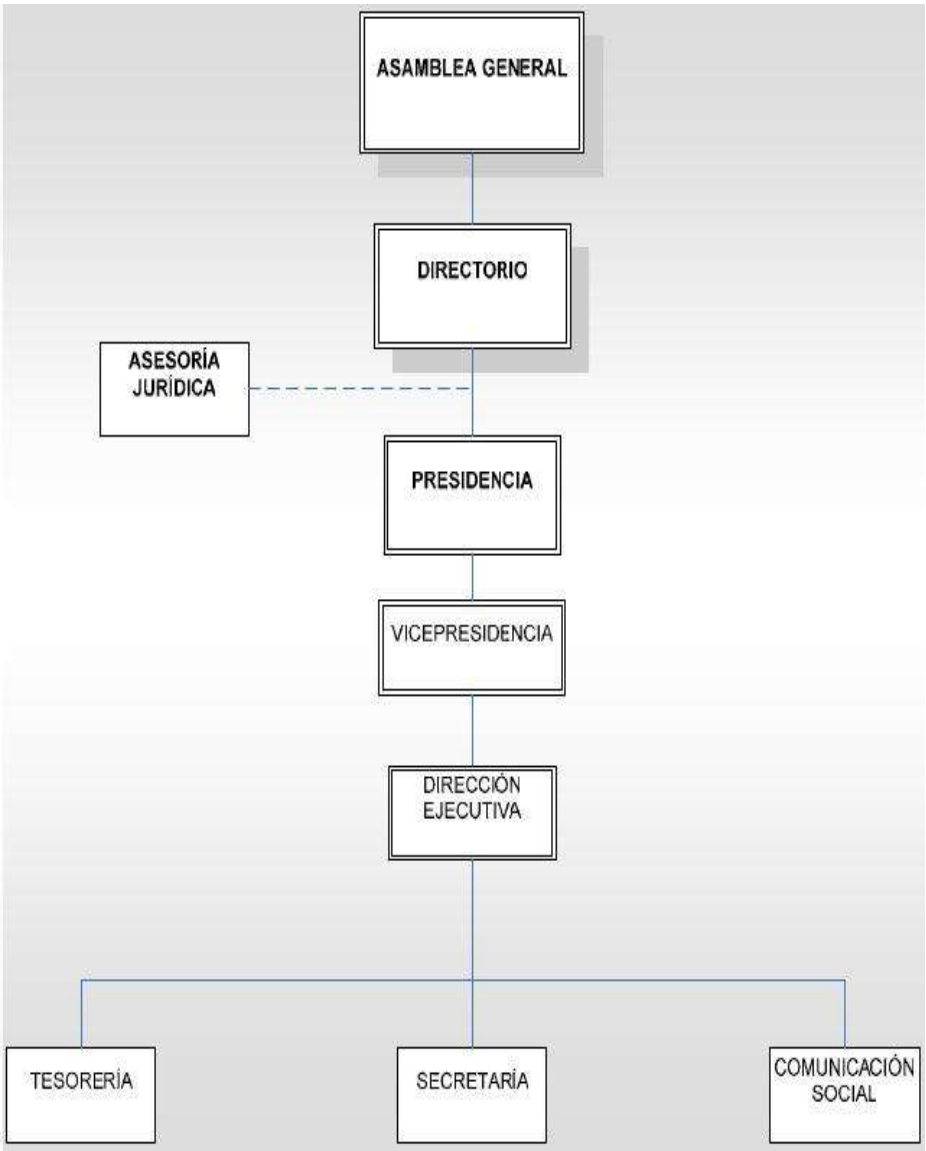
a) Directivo;
b) Asesor ;
c) Operativo.

Al Nivel Directivo, le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que ellas se cumplan, coordinar en forma general las actividades y supervigilar el eficiente cumplimiento de las mismas.

Al Nivel Asesor, le corresponde prestar asistencia técnica a los niveles directivo y operativo en cuestiones de planeación, programación y proyección de las actividades municipales, en materias legales y en asuntos de organización administrativa.

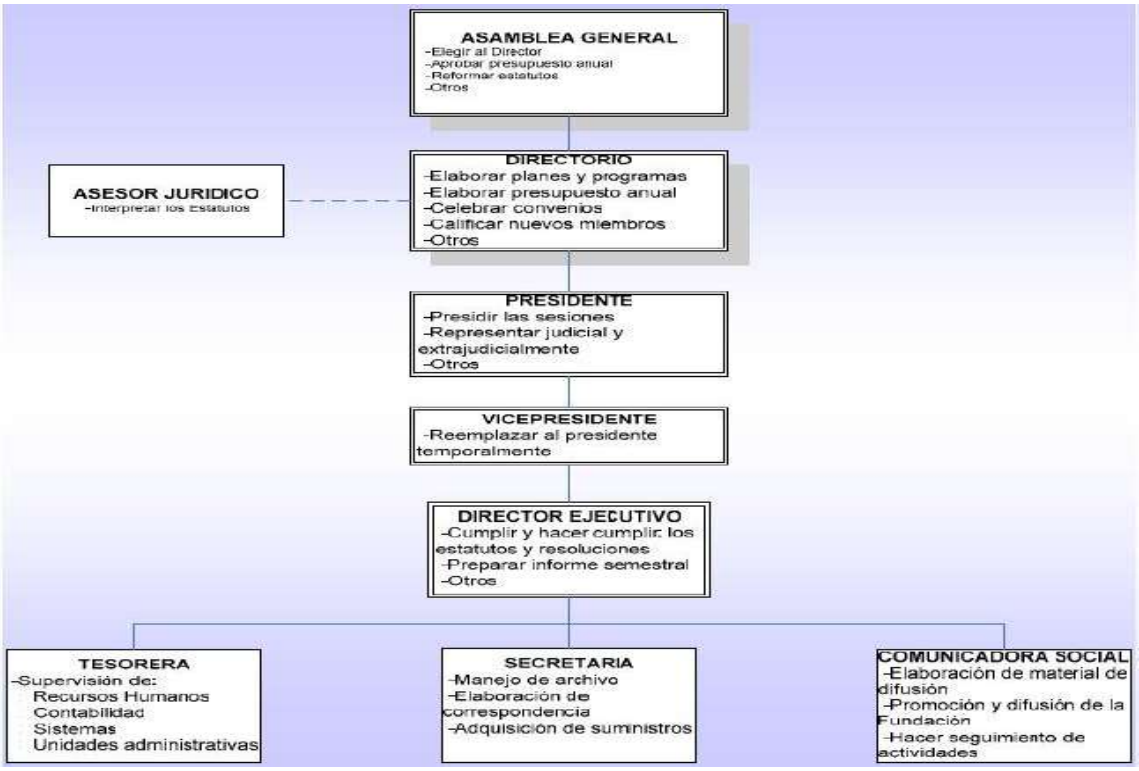
Al Nivel Operativo, le compete la ejecución de las distintas funciones en cada uno de los ramos propios de la actividad. A continuación se pondrá a consideración un ejemplo de un Organigrama Estructural.

Ejemplo de Organigrama Estructural:



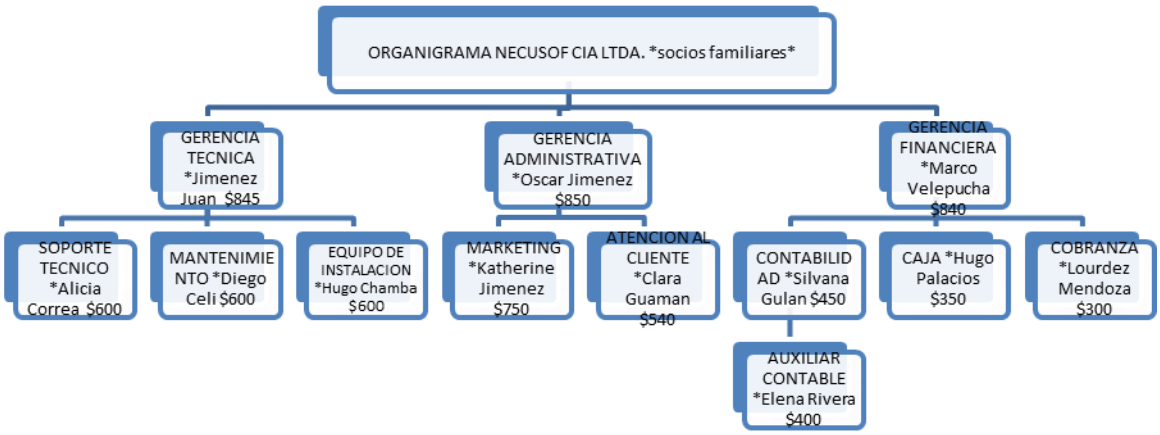
- **Funcional:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Ejemplo Organigrama Funcional:



- **Posicional:** Sirve para representar la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas, se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación, se puede incluir la remuneración y aún el nombre del empleado.

Ejemplo de un Organigrama Posicional:



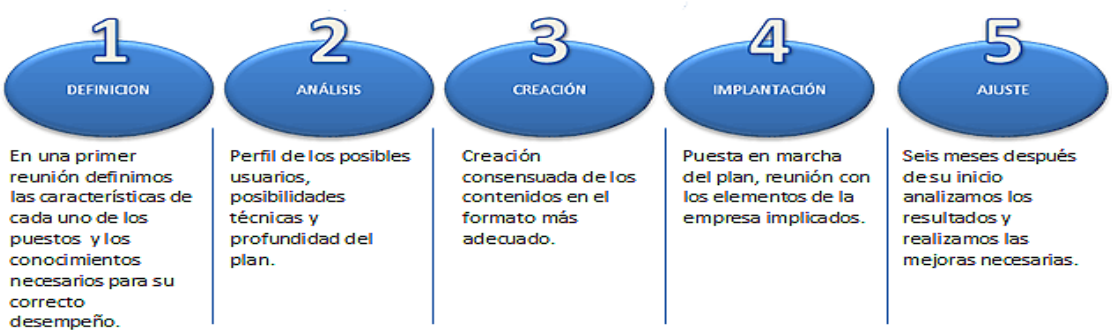
2.5.2. Manuales administrativos.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". [8] Entre los principales manuales tenemos los siguientes:

2.5.2.1. Manual de Bienvenida: La magnitud y formalidad de inducción están determinadas por el tipo de organizaciones de que se trate y por las actividades que realice, el cual tiene información de la empresa, las políticas, condiciones de contratación y plan de beneficios para el empleado el cual deberá ser entrega a cada nuevo trabajador.[9]

Un manual de bienvenida, recoge toda la información relevante para el nuevo trabajador: organigrama, vacaciones, nominas, calendarios, su formato puede ser en papel, on-line o video. El manual debe dar respuestas a todas las inquietudes del nuevo trabajador, facilitándole la integración como uno más.

2.5.2.1.1. Proceso de realización de un manual de bienvenida.



[8] GRAHAM Kellog, Manuales Administrativos, Primera Edición, Año 2006,Pag 38-40
[9] GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Módulo VII de Administración de Empresas, Año 2008, Pág. 28

2.5.2.2. Manual de Funciones: El manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

Además en un compendio que describe cada una de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización. Elimina los problemas de duplicación en las labores, detectando ineficiencia e el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, equilibrando funciones, tecnificando actividades y presentando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores. Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Ejemplo:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Gerente General
Jefe Inmediato:	Junta de Socios
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa; la ejecución de las funciones administrativas y técnicas; la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la Empresa. Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo. Evaluar de manera constante los costos de los producido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de sensibilidad. Elaborar plan de mercadeo para los vendedores. Controlar la administración de mercadeo. Autorizar y ordenar los respectivos pagos. Presentar informes a la Junta de Socios de planes a realizar mensualmente. Elaborar presupuestos de ventas mensuales. Presentar políticas de incentivo para los vendedores. Realizar el cierre de negocios que presenten los vendedores. Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal de ventas.	
Requisitos de Educación:	Ingeniero de Producción Industrial, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos administrativos..
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal; carnet certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud.

2.5.2.2.1. Aspectos que se debe tener en cuenta para desarrollar un manual de funciones.

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

1.- Definir estructura organizacional de la empresa.

2.- Definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura.

3.- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.

4.- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.

5.- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.

2.5.2.2.2. Implementación del manual de funciones.

El manual de funciones y responsabilidades es algo crítico y por lo tanto no debe dar espera su puesta en marcha. Este manual es muy importante implementarlo debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse en su compañía para lograr sus objetivos. En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada.

Esto es útil para poder detectar en qué momento un cargo está saturado de funciones o ya no se requiere o se debe modificar o se debe reestructurar

una función de la empresa para adecuarla a las nuevas condiciones de la compañía.[10]

3. RECURSOS HUMANOS.

3.1. CONCEPTO.

Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.[11]

Recursos humanos también conocido como talento humano, potencial humano o activo humano, hace dos épocas atrás se definía simplemente como aquella que proporcionaba la fuerza laboral a una organización, en la actualidad esa definición ha evolucionado y hora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener, y conservar el número adecuado de colaboradores e

[10]TOLEDO MORA Ximena del Rocío, Diseño de un manual de políticas y procedimientos para el área de RRHH de la Empresa Mimética publicidad compañía de responsabilidad limitada en la ciudad de quito UTPL 2010.
[11]http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php

involucra todas las decisiones gerenciales que afecten o influyan la gente. Es la pieza clave de las empresas ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.

3.2. HISTORIA Y ORIGEN DE RECURSOS HUMANOS.

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos (RH). Aunque esta función ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante.

Hasta hace pocas décadas, el RH, el personal o, más fríamente la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban.

El crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones. [12]

[12] http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos-evolucion/gestion-recursos-humanos-evolucion.shtml

3.3. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La Administración de Recursos Humanos es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. [13]

3.3.1. Funciones del Área de los Recursos Humanos.

En el departamento de recursos humanos se procesan todos los aspectos relacionados con el personal, los cuales son entre otros:

- Reclutamiento y selección
- Ingreso de Personal
- Entrenamiento y desarrollo
- Control de asistencia y horas trabajadas
- Beneficios por vacaciones y otras prestaciones
- Cumplimiento de obligaciones gubernamentales
- Planes de pensión y jubilación
- Cajas de ahorros
- Préstamos al personal

3.3.2. Objetivos del Área de Recursos Humanos.

El área de recursos humanos tiene los siguientes objetivos:

- Objetivos corporativos
- Objetivos funcionales

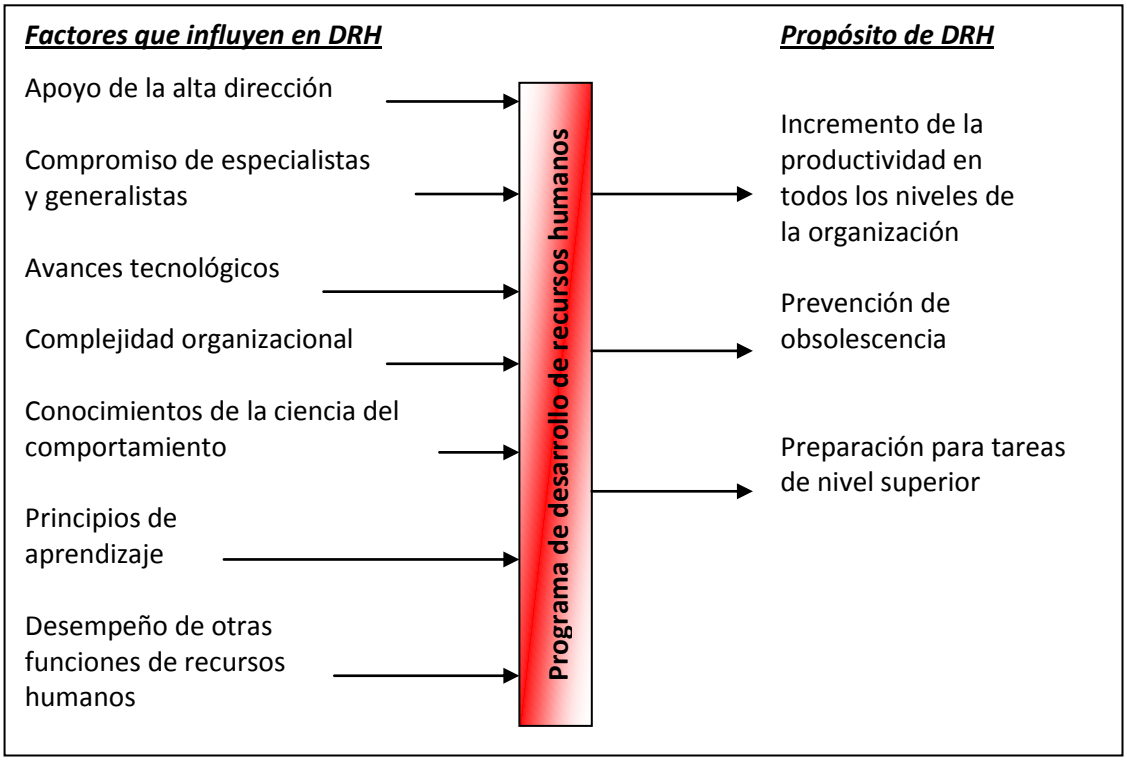
[13] http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml

- Objetivos sociales
- Objetivos personales

3.3.3. Los factores que influyen en el desarrollo de los recursos humanos.

La forma en que se enfoquen estos factores a menudo determina si una compañía puede alcanzar sus objetivos en DRH.

Ante todo, los programas de capacitación y desarrollo deben contar con el total apoyo de la alta dirección. Este apoyo tiene que ser verdadero no simplemente verbal y se debe comunicar a toda la organización. El apoyo se hace evidente cuando los objetivos proporcionan los recursos necesarios para la función de DRH y se fortalece todavía más cuando los altos ejecutivos toman parte en la capacitación. Estas acciones tienden a convencer a los empleados de la verdadera importancia de los programas de DRH.

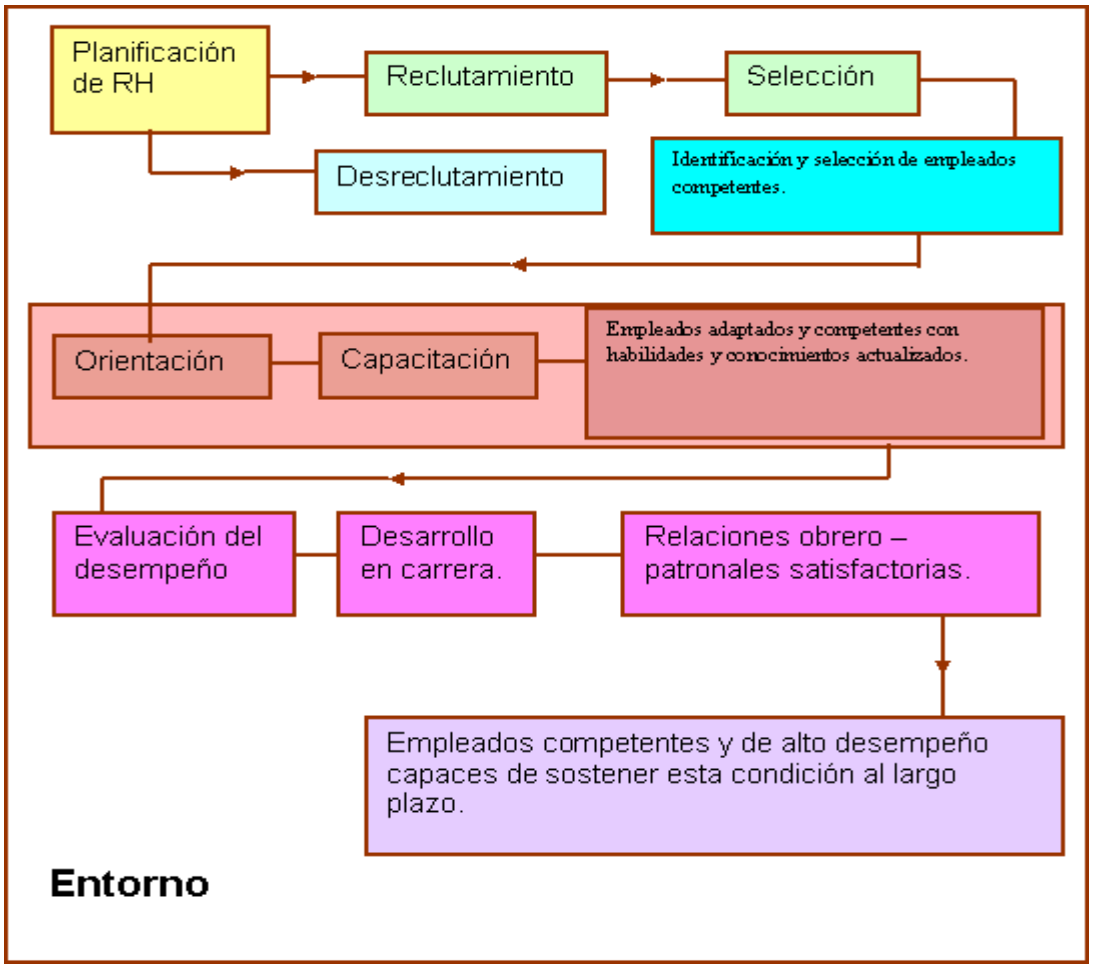


4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

4.1. CONCEPTO.

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye: Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo. Capacitar a los empleados. Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización. [14]

Proceso de Dirección de los Recursos Humanos.



[14] http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano

4.2. FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

A continuación se detallará la siguiente función con su objetivo principal y sub funciones correspondientes a cada una de ellas.

4.2.1. Función de empleo.

Su objetivo principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo de acuerdo a una planificación de los recursos humanos. Sub funciones:

4.2.1.1. Reclutamiento.

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto. ¿Cuántas veces escuchamos a los PFE declara: “Nuestros activos más importantes son los seres humanos”? Aunque esto tal vez siempre haya sido cierto, un número cada vez mayor de personas en las organizaciones está comenzando a creerlo.

Nunca antes ha sido tan determinante la contratación de las mejores personas disponibles. Además, las decisiones de contratación no pueden ser mejores que las alternativas que se presentan mediante los esfuerzos de reclutamiento.

En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento. En los pequeños negocios, es probable que el reclutamiento lo manejen los gerentes personalmente. Sin importar quién sea el responsable, el reclutamiento es una función esencial de toda compañía.

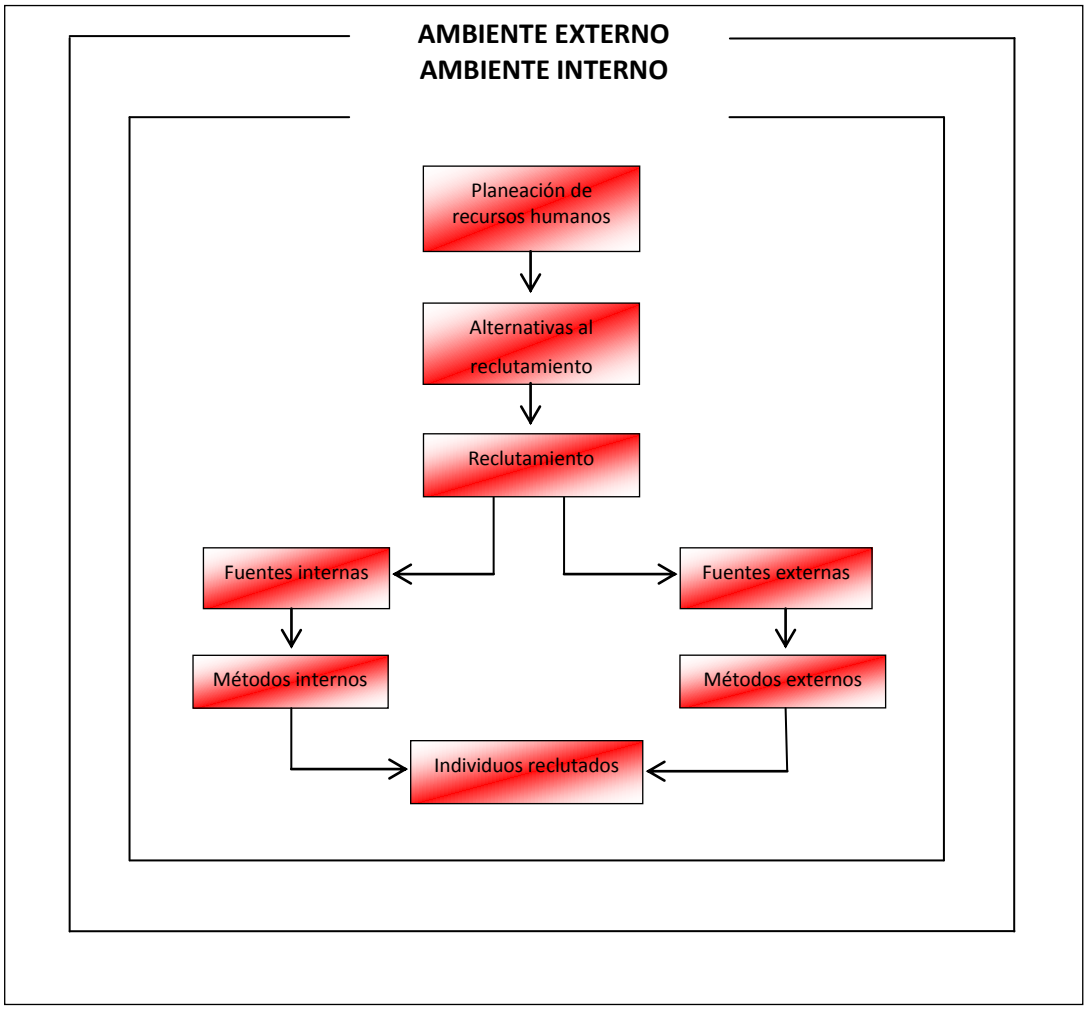
Cuando la planeación de recursos humanos indica la necesidad de contar con nuevos empleados, la compañía puede evaluar formas alternativas, al proceso de reclutamiento para satisfacer esta demanda.

Cuando no son apropiadas otras alternativas, comienza el proceso de reclutamiento. Con frecuencia, el reclutamiento comienza cuando un administrador indica una requisición de empleados.

La requisición de empleados es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles.

Con esta información el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que va a reclutar.

En ocasiones, las empresas continúan reclutando, aunque no tengan vacantes, esta práctica les permite mantener los contactos de reclutamiento e identificar candidatos excepcionales para un empleo futuro.



El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas, tales como colegios, universidades y otras organizaciones. A causa del alto costo del reclutamiento las organizaciones necesitan utilizar las fuentes de reclutamiento y los métodos disponibles más productivos.

Con un costo todavía mayor del reclutamiento global, los gerentes de recursos humanos progresistas mantienen registros de los costos de reclutamiento, selección, desarrollo, reestructura y retención para tomar mejores decisiones respecto de los tipos de actividades de RH que son más

efectivas en costos en relación con los resultados. Esta administración global de recursos humanos que emplea criterios tan prácticos permite desarrollar medios para proporción del empleado más apropiado y capacitado por cada unidad monetaria que gasta en RH.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa. Cuando se han identificado las fuentes de empleados potenciales, se emplean métodos apropiados de reclutamiento interno o externo que permitan alcanzar los objetivos del reclutamiento.

4.2.1.1.1. Reclutamiento Interno: Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

4.2.1.1.2.Reclutamiento Externo: El reclutamiento externo trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la empresa.

4.2.1.1.3. Medios de Reclutamiento: Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

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

4.2.1.2. Selección.

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

4.2.1.2.1. Pasos para seleccionar el personal.

Entre los pasos a seguir tenemos los siguientes:

PASO 1. Recepción preliminar de solicitudes.

La selección de personal se inicia con una cita entre el aspirante y el departamento de recursos humanos, en donde el aspirante entrega su solicitud de empleo y se mantiene una conversación amena para que el solicitante tenga una idea del puesto que requerimos y cuáles van a ser sus cargos dentro de la misma.

PASO 2. Pruebas de Idoneidad.

Son utilizadas como instrumento para evaluar al aspirante si cumple o no con los requerimientos del puesto a ocupar, las pruebas pueden ser de aptitud, rapidez matemática, exámenes psicológicos entre otros que procederemos a explicar.

Pruebas de conocimiento: En esta prueba se comprueba todos los conocimientos que tiene el aspirante y si realmente cumple con todos los requerimientos del puesto a desempeñar.

Pruebas Psicológicas: Están enfocadas en la personalidad de cada persona, se las realiza para saber el comportamiento del talento humano que formara parte de nuestra empresa.

Pruebas de Desempeño: Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar de la mejor manera ciertas funciones de su puesto.

PASO 3. Entrevista de Selección.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y a profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante para ir conociendo mejor las aspiraciones que este tiene dentro de la empresa y todo lo que podría acotar a ella.

PASO 4. Verificación de Datos y Referencias.

En este paso se pretende constatar si todo lo que ha manifestado el aspirante es la verdad ya que se verifican las referencias tanto personales como laborales las cuales les es de ayuda a nuestra empresa para saber qué clase de persona ingresara a laborar con nosotros.

PASO 5. Examen Médico.

Se lo realiza ya casi al final porque es costoso ya que se deben practicar varios exámenes para tener presente si el candidato tiene enfermedades contagiosas o evitar contratar una persona que fuere a faltar demasiado y por ende el puesto quedaría ausente sin una persona a cargo.

PASO 6. Entrevista con Supervisor del Departamento interesado.

En la empresa el jefe a cargo es quien tiene la última palabra ya que es aquí donde él se va a desempeñar y donde se podrán constatar todas sus

habilidades ya que será sometido a prueba por el supervisor quien es el que lo evaluara si está apto para la vacante.

PASO 7. Descripción realista del puesto.

En este paso se le habla bien claro de cada una de las actividades a desempeñar para evitar malos entendidos o problemas en el futuro para que el aspirante medite si podrá cumplir con todas las exigencias de la empresa.

PASO 8. Decisión de Contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final de todo el proceso de selección en el momento que se lo contrate el aspirante formara parte de la empresa cumpliendo con las responsabilidades y gozando de todos los beneficios que conlleven.

4.2.1.3. Contratación.

La contratación deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo con la ley.

4.2.1.3.1. Tipos de Contratación.

Las modalidades de contratación han ido variando en función de la evolución económica del país y de las necesidades laborales de su población.

Los contratos laborales actualmente en vigor responden a la necesidad de generar empleo indefinido, especialmente en ciertos sectores de la población: jóvenes, mujeres, parados de larga duración y minusválidos.[15]

[15]http://www.donempleo.com/contrato-trabajo.asp#Caracteristicas

A continuación encontrarás información sobre los diferentes tipos de contratos de trabajo vigentes en nuestro país:

- **Contrato Indefinido.**

El contrato de trabajo por tiempo indefinido es aquél en el que las partes desconocen, a priori, cual va a ser la duración de la relación laboral y pactan que sus prestaciones se prolonguen sin límite en su duración.
Si la duración del contrato es superior al año, la parte que desee extinguirlo, deberá notificarlo a la otra parte con una antelación mínima de 15 días. Atendiendo a la causa de la extinción del contrato el trabajador tendrá derecho o no a indemnización.

Existen incentivos que consisten en bonificaciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes en los casos en los que el trabajador contratado pertenezca a alguno de los colectivos protegidos. En caso contrario, se aplicarán las normas generales.

- **Contrato Parcial.**

El contrato de trabajo a tiempo parcial es aquel que se celebra cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año, inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable, o en su defecto, a la jornada a tiempo completo establecida en el Convenio Colectivo de aplicación, o a la jornada ordinaria máxima legal.

El contrato de trabajo a tiempo parcial puede celebrarse por tiempo indefinido o por una duración determinada.
Tendrán la consideración de contratos a tiempo parcial por tiempo indefinido aquellos que se concierten para realizar trabajos fijos y periódicos, dentro del volumen normal de la actividad de la empresa.

Los contratos a tiempo parcial por duración determinada serán aquellos en los que el trabajador concierte con su empresa una reducción de la jornada de trabajo y de su salario. El contrato a tiempo parcial por duración determinada se podrá acoger a cualquier modalidad contractual, a excepción del contrato de formación y de sustitución por jubilación anticipada.
El contrato debe realizarse por escrito en el modelo oficial establecido en el que deberá figurar, el número de horas ordinarias de trabajo al día, a la semana, al mes o al año contratadas y su distribución. De no observarse estas exigencias, el contrato se presumirá celebrado a jornada completa, salvo prueba en contrario que acredite el carácter parcial de los servicios.

La extinción del contrato de trabajo por expiración del plazo convenido, dará derecho al trabajador a percibir una indemnización por importe de 8 días de salario por cada año de contrato, salvo que por convenio colectivo se pacte una indemnización mayor. La falta de convocatoria del trabajador por parte del empresario en los casos en los que el contrato a tiempo parcial tenga carácter de fijo discontinuo, supondrá el despido del trabajador.

- **Contrato de Trabajo Eventual.**

El contrato de trabajo eventual por circunstancias de la producción se celebra para atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o excesos de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa.

En este contrato de trabajo debe constar con precisión y claridad la causa o circunstancia que lo justifique y además el carácter de la contratación, el tiempo de su vigencia y el trabajo a desarrollar. Debe formalizarse por escrito aquél cuya duración sea superior a cuatro semanas y en aquellos casos que se concierte a tiempo parcial.

Su duración máxima será de 6 meses dentro de un período de 12 meses. En atención al carácter estacional de la actividad en que se pueden producir las circunstancias señaladas anteriormente, los convenios Colectivos de ámbito sectorial estatal o, en su defecto, los convenios Colectivos sectoriales de ámbito inferior podrán modificar indistintamente:

- La duración máxima del contrato
- El período dentro del cual puede celebrarse
- Ambas cosas

En cualquier caso, los Convenios Colectivos no podrán establecer un período de referencia que exceda de 18 meses ni una duración máxima del contrato que exceda de las tres cuartas partes de dicho período de referencia, no siendo superior a 12 meses.

El contrato se extinguirá previa denuncia de cualquiera de las partes, por la expiración del tiempo convenido. Los contratos que tengan establecida legal o convencionalmente una duración máxima y que se hubiesen concertado por una duración inferior a la misma, se entenderán prorrogados tácitamente, hasta la correspondiente duración máxima, cuando no hubiese mediado denuncia o prórroga expresa antes de su vencimiento y el trabajador continúe prestando servicios.

A la finalización del contrato, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización de cuantía equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar 8 días de salario por cada año de servicio, o la establecida, en su caso, en la normativa específica que sea de aplicación.

4.2.1.4. Inducción.

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos

sociales que existen en su medio de trabajo. La inducción se la realiza mediante el manual de bienvenida donde se detallan la razón de ser de la empresa junto a sus políticas y reglamentos.

4.2.1.4.1. Beneficios que obtenemos al implementar un proceso de inducción.

Los beneficios son los siguientes:

- Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización.
- Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.
- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados.
- Reducir la rotación.
- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.
- Mejorar el compromiso del colaborador.
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
- Facilitar el aprendizaje.
- Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.
- Reducir los costos de la puesta en marcha.

4.2.1.4.2. Fases de un programa de inducción.

Las fases del diseño del programa de inducción son: objetivo, contenidos referidos a la organización, evaluación y seguimiento. Hago hincapié en el seguimiento ya que de esta manera nos garantizamos de recibir una retroalimentación por parte del nuevo empleado y se hacen las mejoras o ajustes pertinentes del programa.

Es importante también que el supervisor tenga una entrevista con el nuevo empleado, verificando la comprensión de la inducción y aclarando los puntos que quedaron poco claros.
Esta instancia facilita la descripción de tareas, los objetivos del puesto y del área, la relación con otros puestos, la presentación a compañeros o equipo de trabajo, y el sistema de evaluación de desempeño.

Por último, recordemos que este proceso de orientación facilita la adaptación al equipo de trabajo, y el colaborador siente alegría de trabajar en la organización y ganas de continuar trabajando en la misma.[16]

4.2.1.5. Capacitación.

Preparación técnica que requiere la persona para llenar su puesto con eficiencia. Adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.[17]

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

[16]http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccion.htm
[17]http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html

- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

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

4.2.1.5.1. Beneficios de la capacitación para las organizaciones.

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

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

4.2.1.5.2. Beneficios de la capacitación para los trabajadores.

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

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

5. VALORACIÓN DE PUESTOS.

5.1. CONCEPTO.

La valoración de puestos es el procedimiento técnico utilizado para determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás y para fijar el sueldo básico de una clase de puesto. [18]

5.2. OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS.

Los objetivos son los siguientes:

- Proporcionar las bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios
- Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo
- Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades
- Reducir quejas y rotación de personal
- Alcanzar la realización de los objetivos para la empresa y para los trabajadores mejorando la moral y las relaciones
- Mejorar la imagen externa que tenga la empresa. [19]

5.3. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS.

Los métodos más comunes para la valuación de puestos son los siguientes:

[18]CHIAVENATO Idalberto «Administración de los Recursos Humanos», Quinta Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Págs. 291 a la 297.
[19]http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/poli_admonpersonal/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.htm

5.3.1. Método de gradación previa o de clasificación.

La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque no es muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías.[20]

5.3.2. Método de alineamiento ó valuación por series.

La valuación del puesto está dada por su contenido organizacional total, considera al puesto como un todo, sin descomponer en partes integrantes ni requerimientos para ocuparlos, consiste en un ordenamiento de los puestos, cada uno con respecto a los demás, es conveniente cuando se conoce cabalmente al puesto, recomendado para estructuras con pocos puestos, es útil para estructuras de pago fijo por puesto.[21]

5.3.3. Método por puntos.

VALUACIÓN POR SERIES

Ordena los puestos basándose en un promedio que resulta de las calificaciones dadas por los miembros de un comité evaluador, consta de las siguientes etapas:

- Formación del Comité Evaluador
  - Gerente.
  - Jefe de Personal.
  - Representante de los empleados.
  - Representante de los trabajadores.
- Fijar puesto tipo.
- Formación de series de orden.
- Combinación y promedios de las series.
- Ordenamiento de los puestos tipo.

[20]http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/poli_admonpersonal/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.1.htm
[21]http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/poli_admonpersonal/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.2.htm

Este es el método más usual de entre todos los existentes ya que permite al valuador aplicar un juicio más amplio, porque analiza el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo conforman, a diferencia de aquellos que aprecian al puesto como un todo.

Este método consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos. [22]

Este método consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas "puntos", a cada uno de los factores o subfactores que forman el punto y de esta manera se llegó a establecer un ordenamiento de los mismos. Su procedimiento es el siguiente:

- Establecimiento de un comité de valuación, representativo con responsabilidad para valuar los puestos, dentro de los lineamientos anteriormente citados.
- Análisis de una significativa muestra de puestos, preparación de las descripciones y especificaciones de los mismos, o aun de la ficha de información sobre los cargos.
- Selección y definición de los factores considerados como más representativos.
- Ponderación de factores, de acuerdo con su importancia relativa, ya que estos son idénticos, en su contribución al desempeño de los puestos.
- Determinar los grados relativos de dificultad y de responsabilidad entre los puestos; fijando los grados a cada subfactor, los puntos a cada grado.

[22]http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/poli_admonpersonal/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm

- Realizar el prorrateo de los porcentajes en subfactores y grados; habrá casos en que ciertos puestos, los mismo subfactores no tendrán el mismo grado de importancia.

5.3.3.1 Pasos

- **Determinación de los factores esenciales.-** Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en sub-factores.

- **Determinación de los niveles de los factores.-**Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.

- **Adjudicación de puntos a cada subfactor.-** Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor.

- **Adjudicación de puntos a los niveles.-** Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.

- **El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto.-**También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.

- **Aplicación del sistema de puntuación.-** Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto.[23]

5.3.3.2 Factores

- **Habilidades.-** Educación, experiencia, iniciativa.
- **Esfuerzo.-** Mentales, físicos y visuales.
- **Responsabilidad.-** Equipo y maquinaria, materiales, productos y dinero.
- **Condición de Trabajo.-** Condiciones de trabajo y riesgo.[24]

5.3.3.3 Ventajas

a. El uso de un mayor número de factores permite mejorar el análisis de los puestos para valuar a fin de darles un salario más justo.
b. El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro.
c. Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
d. Los empleados lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito u especificado.
e. Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.
f. Reduce la influencia del título del puesto.

5.3.3.4 Desventajas

a) La selección y definición de los factores no resulta tan fácil.

[23] http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosValuacionDePuestos
[24] Módulo VII, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. 2010

b) La ponderación de los factores representa una limitación y en ocasiones impide su aplicación a todos los grupos que integran la empresa: producción, ventas, etc.
c) Se requiere una capacitación cuidadosa de todos los que intervienen en el sistema.
d) La valuación, en sí misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.[25]

5.3.4. Método de factores

Es la técnica que ayuda a comparar la estructura salarial interna de la empresa con la que se encuentra en el mercado o en una zona geográfica determinada. Su objetivo es conocer el ámbito de los sueldos en la zona geográfica y compararlos con los propios. [26]

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

6.1. CONCEPTO.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: "La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. [27]

[25] http://www.mitecnologico.com/Main/MetodoDeValuacionPorPuntos
[26] http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/poli_admonpersonal/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.4.htm
[27] http://www.rrhh-web. com/evaluaciondepuesto.html

La evaluación de desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial del desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona. La evaluación del desempeño delos individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional. [28]

6.2. LA RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias. De acuerdo con política desarrollada en materia de recursos humanos. En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación de desempeño. En este caso, se asigna en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos.

En otros casos, se asigna a una comisión de evaluación de desempeño, en que la centralización es relativamente moderna para la participación de valuadores de diversas áreas de la organización. Inclusive en otras organizaciones, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, algo de control por parte del superior directo.

El promedio utilizado con mayor amplitud es el sistema en el cual existe centralización en lo que corresponde al proyecto y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. No siempre la administración

[28] CHIAVENATO Ibalberto, Evaluación de Desempeño, Administración Recursos Humanos , Segunda Edición, Editorial Mcgraw-Hill, Año 1996, Pag259- 267

del plan de evaluación de desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos.

6.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

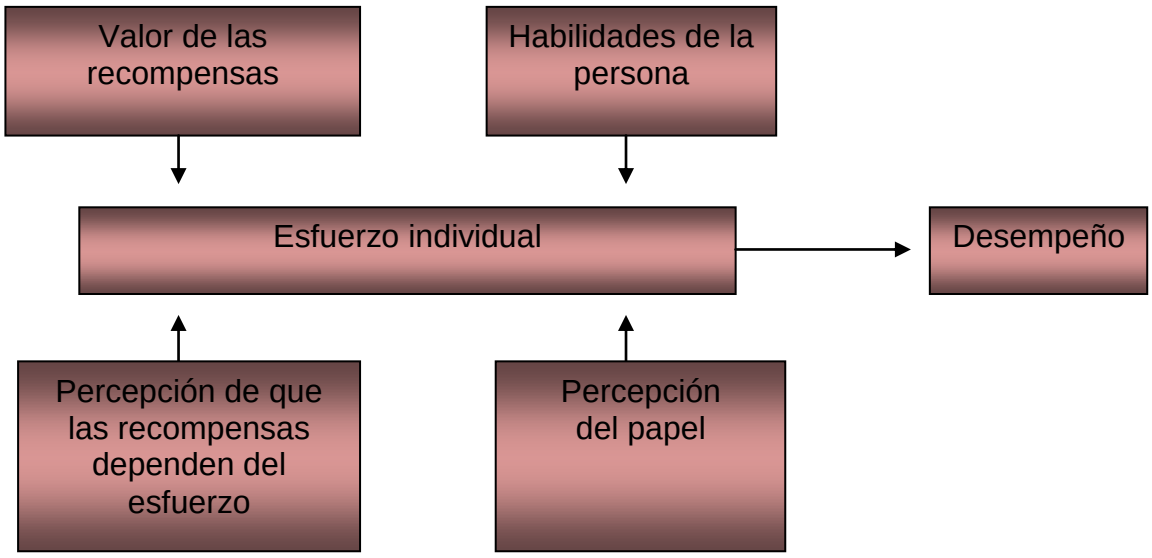
Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

6.4. Beneficios de la evaluación de desempeño.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

6.4.1. Factores que afectan el desempeño en el cargo.



6.4.2. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así las personas y la organización deben conocer su desempeño.

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones despido de empleados.

2. Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ello. La evaluación es utilizada es por gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

1. La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.

2. La evaluación debe ser énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto a los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.

3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluad. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia e eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación de desempeño son:

- Cuando las personas involucradas en la evaluación perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior.

- Cando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.

- Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.

- Cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

6.5. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad, justicia y al mismo tiempo estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal.

Los métodos tradiciones más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.

Estos se desglosan en dos grandes grupos los cuales los mencionaremos a continuación:

6.5.1. Métodos de la evaluación del desempeño basados en el pasado.

Este método tiene la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede hasta cierto punto ser medido.

6.5.1.1. Método de Escala Gráfica.

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de alto a bajo, se acostumbra a concederé valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.

Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados.

Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan.

De este modo, si una organización elige el conocimiento del cargo como factor de evaluación esta señalando a todos los empleados la importancia y el realce que da a este aspecto.

El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores.

Los factores se seleccionan previamente y se escogen para definir en cada persona las cualidades que se pretenden evaluar. Cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva.

Cuanto más exacta sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio.

Definidos los factores de evaluación, el segundo paso es definir los grados de evaluación ara obtener las escalas de variación de desempeño en cada factor de evaluación.

Generalmente se utilizan 3,4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente) para cada factor.

Con los factores de evaluación y los respectivos grados se elabora la escala gráfica de evaluación, (conforme aparece en la CUADRO 3).

Factores de Evaluación.

Cuadro N° 03

Habilidades/ capacidades/ necesidades/ rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud o iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	Personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Sociabilidad	Enfoque en los resultados

El método de escala gráfica reduce las opciones de evaluación a los grados de variación de los factores de evaluación, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También es muy criticado cuando reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas mediante tratamientos estadísticos y matemáticos con el fin de proporcionar valores objetivos para la evaluación de las personas.

Es el caso en que los grados reciben valores numéricos como óptimo = 5, bueno= 4, regular = 3, apenas aceptable = 2 y deficiente = 1.

PROS

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. Simplicidad y simplicidad de comprensión y utilización.
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

CONTRAS

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

6.5.1.2. Método de Selección Forzada.

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala gráfica), surgió el método de selección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases.

PROS.

1. Evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación.
2. Reduce la influencia personal del evaluador, es decir la subjetividad.
3. No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlos.

CONTRAS.

1. Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
2. No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
3. No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
4. No permite obtener conclusión de los resultados.
5. Ninguna participación activa del evaluado.

6.5.1.3. Método de investigación de campo.

Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en 4 etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

PROS.

1. Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de staff (el DRH asesora) en la evaluación de desempeño.

2. Permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería, etc.)
3. Hace énfasis en el mejoramiento de desempeño y en la consecución de resultados.
4. Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño.
5. Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

CONTRAS.

1. Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
2. Proceso de evaluación lento y demorado.
3. Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

6.5.1.4. Método de los incidentes críticos.

Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso).

El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Se aproxima a la técnica de administración por excepciones utilizadas por Taylor a comienzos del siglo XX. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado.

PROS.

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.

2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realzadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
3. Método de fácil manejo y utilización.

CONTRAS.

1. No se ocupan de los aspectos normales del desempeño.
2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

6.5.2. Métodos de la evaluación del desempeño basados en el futuro.

6.5.2.1. Autoevaluaciones.

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objeto es alentar el desarrollo individual.

6.5.2.2. Evaluaciones Psicológicas.

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación de potencial del individuo y no su desempeño anterior.

6.5.2.3. Administración por Objetivos.

Consiste en que tanto el supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables, encontrándose más motivados para alcanzar los objetivos ya que participaron en su formulación.

6.5.2.4. Evaluación de 360°.

La evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores, en fin todas las personas, en una amplitud de 360°.

La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque éste se torna muy vulnerable si no tienen la mente abierta y receptiva al sistema.

6.5.2.5. Centros de evaluación.

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.[29]

[29]http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempeno/default7.asp

f. RESULTADOS.

1. TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES.

1.1. Establecimiento.

CUADRO N°04				
Descripción	**EXCELENTE**	**BUENO**	**REGULAR**	**TOTAL**
Apertura	80%	20%	0%	100%
Ubicación	100%	0%	0%	100%
Tamaño	70%	30%	0%	100%
Instalaciones	20%	50%	30%	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.2. Ciencia.

CUADRO N°05				
Descripción	**EXCELENTE**	**BUENO**	**REGULAR**	**TOTAL**
Tecnología	90%	10%	0%	100%
Modelos de Motos	100%	0%	0%	100%
Inventario en Stock	90%	10%	0%	100%
Accesorios	20%	80%	0%	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.3. Planificación Estratégica.

CUADRO N° 06			
Descripción	**SI**	**NO**	**TOTAL**
Conocimiento de Objetivos	70%	30%	100%
Conocimiento de Reglamento Interno	100%	0%	100%
Conocimiento de Políticas	0%	100%	100%
Misión y Visión	100%	0%	100%
Organigramas	10%	90%	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.4. Manuales Administrativos.

CUADRO N° 07			
Descripción	**SI**	**NO**	**TOTAL**
Manual de Bienvenida	0%	100%	100%
Desearía tener un Manual de Bienvenida	100%	0%	100%
Manual de Funciones	0%	100%	100%
Le serviría tener un Manual Funciones	80%	20%	100%
Pondrían en práctica los Manuales Administrativos	90%	10%	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.5. Clima y Cultura Organizacional.

CUADRO N°08				
Descripción	**EXCELENTE**	**BUENO**	**REGULAR**	**TOTAL**
Conocimiento del Ambiente de Trabajo	30%	70%	0%	100%
Liderazgo	10%	50%	40%	100%
Compañerismo	10%	40%	50%	100%
Comunicación	10%	80%	10%	100%
Presentación Laboral	100%	0%	0%	100%
Conocimiento de la Cultura Organizacional	20%	70%	10%	100%
Comportamiento Personal	40%	60%	0%	100%

Fuente: Guía de Observación y Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.6. Condiciones de Trabajo.

CUADRO N°09				
Descripción	**EXCELENTE**	**BUENO**	**REGULAR**	**TOTAL**
Seguridad	10%	50%	40%	100%
Luminosidad	20%	80%	0%	100%
Ventilación	10%	90%	0%	100%
Esfuerzo Físico	20%	80%	0%	100%
Esfuerzo Mental	90%	10%	0%	100%

Fuente: Guía de Observación y Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.7. Análisis FODA.

CUADRO N°10	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
• Buen Ambiente de Trabajo. • Comunicación Laboral. • Cultura Organizacional. • Presentación Personal.	• Cursos de Capacitación. • Asesoría Profesional.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• Poco Compañerismo. • Escasa Capacitación. • Poco Incentivo. • No existe Motivación.	• Nuevos Aspirantes.

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.8. Proceso de Admisión.

CUADRO N°11			
Descripción	**SI**	**NO**	**TOTAL**
Reclutamiento de Personal	80%	20%	100%
Anuncios Publicitarios	40%	60%	100%
Selección de Personal	70%	30%	100%
Pruebas o Test	30%	70%	100%
Entrevista	80%	20%	100%
Contratación	100%	0%	100%
Inducción	60%	40%	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.9. Capacitación.

CUADRO N°12			
Descripción	**SI**	**NO**	**TOTAL**
Recibe Capacitación	10%	90%	100%
Le gustaría recibir capacitación	100%	0%	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

CUADRO N°13					
Descripción	**MENSUAL**	**TRIMESTRAL**	**ANUAL**	**NINGUNO**	**TOTAL**
Cada qué tiempo es capacitado	0%	0%	10%	90%	100%
Cada que periodo le gustaría ser capacitado	20%	70%	10%	0%	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.9.1. Temáticas de Capacitación.

CUADRO N°14

CARGO	DESCRIPCIÓN
Gerente	Manejo de personal
	Recursos Humanos
	Gerencia
	Planeación Estratégica
	Negocios Internacionales
Jefe de ventas Ejecutivo de Ventas	Marketing
	Atención al Cliente
	Ventas Estratégicas
Vendedor	Ventas
	Catálogo electrónico (compras públicas)
	Servicio al cliente
	Cálculos básicos
	Marketing
	Manejo de inventarios
Secretaria	Recursos Humanos
	Catálogo electrónico (compras públicas)
	Visual Fact
Contadora Auxiliar contable	Nuevos programas contables
	Tributación
	Leyes de contabilidad
	Contabilidad básica
Cobrador	Reglamentaciones
	Recuperación de Cartera.
	Atención al Cliente
Personal de Apoyo	Conocimiento de rutas
	Atención al Cliente

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.10. Motivación.

CUADRO N°15			
Descripción	**SI**	**NO**	**TOTAL**
Recibe Motivación	0%	100%	100%
Le gustaría ser motivado	100%	0%	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.11. Valoración de Puestos

1.11.1. ¿Qué grado de educación posee usted?

Grado 1: Educación Básica.

Grado 2: Educación Media.

Grado 3: Bachillerato.

Grado 4: Bachiller Técnico.

Grado 5: Título de Tecnólogo.

Grado 6: Título Académico o de Licenciado.

Grado 7: Título Profesional o de Post-grado.

CUADRO Nº 16								
NOMBRES Y APELLIDOS	**CARGO**	**GRADOS**						
		GRADO 1	**GRADO 2**	**GRADO 3**	**GRADO 4**	**GRADO 5**	**GRADO 6**	**GRADO 7**
Vivanco Ludeña Pablo José	Gerente							X
Pineda Patiño Patricia Isabel	Secretaria					X		
Cano Zambrano Silvana Maribel	Contadora							X
Vásquez Pardo Karen Natali	Aux. de Contabilidad			X				
Valdivieso Cevallos Renato Fabián	Jefe de Ventas					X		
Calva Luna Angel David	Jefe de Ventas Local					X		
Vera Sandoval Luishy Patricio	Ejecutivo de Ventas			X				
Zaruma Sánchez Diana Natali	Ejecutivo de Ventas				X			
Moreno Cabrera Jefferson Paúl	Vendedor				X			
Mosquera Jackson Fernando	Cobrador							X
Arreaga Herrera Cristian Bolívar	Personal de Apoyo (Mensajero)				X			

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.11.2. ¿Cuántos años viene laborando en la empresa "Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA"?

Años de Experiencia:

Grado 1: Hasta de 3 meses.

Grado 2: De 3 a 6 meses.

Grado 3: De 6 a 12 meses.

Grado 4: De 1 a 2 años.

Grado 5: De 2 a 3 años.

Grado 6: De 3 a 4 años.

Grado 7: Más 4 años.

CUADRO Nº 17								
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	GRADOS						
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	GRADO 6	GRADO 7
Vivanco Ludeña Pablo José	Gerente							X
Pineda Patiño Patricia Isabel	Secretaria					X		
Cano Zambrano Silvana Maribel	Contadora							X
Vásquez Pardo Karen Natali	Aux. de Contabilidad				X			
Valdivieso Cevallos Renato Fabián	Jefe de Ventas					X		
Calva Luna Angel David	Jefe de Ventas Local						X	
Vera Sandoval Luishy Patricio	Ejecutivo de Ventas					X		
Zaruma Sánchez Diana Natali	Ejecutivo de Ventas					X		
Moreno Cabrera Jefferson Paúl	Vendedor						X	
Mosquera Jackson Fernando	Cobrador						X	
Arreaga Herrera Cristian Bolívar	Personal de Apoyo (Mensajero)			X				

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.11.3. ¿Qué grado de iniciativa considera usted tener para solucionar algún inconveniente o problema?

GRADO 1: Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.

GRADO 2: Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediatamente difíciles.

GRADO 3: Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.

GRADO 4: Requiere criterio e iniciativa y creatividad para resolver problemas constantemente difíciles y de transcendencia.

GRADO 5: Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos.

GRADO 6: Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.

GRADO 7: Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de transcendencia.

CUADRO Nº 18

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	GRADOS						
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	GRADO 6	GRADO 7
Vivanco Ludeña Pablo José	Gerente							X
Pineda Patiño Patricia Isabel	Secretaria		X					
Cano Zambrano Silvana Maribel	Contadora				X			
Vásquez Pardo Karen Natali	Aux. de Contabilidad		X					
Valdivieso Cevallos Renato Fabián	Jefe de Ventas					X		
Calva Luna Angel David	Jefe de Ventas Local					X		
Vera Sandoval Luishy Patricio	Ejecutivo de Ventas		X					
Zaruma Sánchez Diana Natali	Ejecutivo de Ventas				X			
Moreno Cabrera Jefferson Paúl	Vendedor			X				
Mosquera Jackson Fernando	Cobrador					X		
Arreaga Herrera Cristian Bolívar	Personal de Apoyo (Mensajero)		X					

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.11.4. ¿Qué grado de responsabilidad por equipo y maquinaria tiene usted al momento que ocurriera algún problema o inconveniente?

GRADO 1: La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

GRADO 2: El equipo se puede dañar ocasionalmente.

GRADO 3: Por su mala utilización es difícil de causar daño a las máquinas y equipos.

GRADO 4: Fácilmente puede dañarse la maquina por ser delicada.

GRADO 5: Por el mal mantenimiento es probable que se dañe la maquina o equipo.

GRADO 6: Puede causar daños en maquinaria o equipo por descuido en la ejecución de los trabajos.

GRADO 7: El daño de la maquinaria y equipo, es infalible por cualquier descuido.

CUADRO Nº 19								
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	GRADOS						
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	GRADO 6	GRADO 7
Vivanco Ludeña Pablo José	Gerente	X						
Pineda Patiño Patricia Isabel	Secretaria	X						
Cano Zambrano Silvana Maribel	Contadora	X						
Vásquez Pardo Karen Natali	Aux. de Contabilidad	X						
Valdivieso Cevallos Renato Fabián	Jefe de Ventas		X					
Calva Luna Angel David	Jefe de Ventas Local			X				
Vera Sandoval Luishy Patricio	Ejecutivo de Ventas		X					
Zaruma Sánchez Diana Natali	Ejecutivo de Ventas	X						
Moreno Cabrera Jefferson Paúl	Vendedor	X						
Mosquera Jackson Fernando	Cobrador	X						
Arreaga Herrera Cristian Bolívar	Personal de Apoyo (Mensajero)		X					

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.11.5. ¿Qué grado de responsabilidad por materiales, productos o dinero tiene de crearse alguna negligencia en sus funciones?

GRADO 1: No es responsable de ningún tipo de material.

GRADO 2: El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado no excederá a $ 10,00.

GRADO 3: El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es mayor $ 10,00 pero no excederá a $ 40,00.

GRADO 4: Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de hasta $ 100,00.

GRADO 5: El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es más de $ 100,00, pero no excede de $ 200,00.

GRADO 6: El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es superior a $ 200,00 pero inferior a $ 1000,00.

GRADO 7: Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de $ 1000,00.

CUADRO Nº 20

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	GRADOS						
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	GRADO 6	GRADO 7
Vivanco Ludeña Pablo José	Gerente							X
Pineda Patiño Patricia Isabel	Secretaria				X			
Cano Zambrano Silvana Maribel	Contadora					X		
Vásquez Pardo Karen Natali	Aux. de Contabilidad				X			
Valdivieso Cevallos Renato Fabián	Jefe de Ventas			X				
Calva Luna Angel David	Jefe de Ventas Local			X				
Vera Sandoval Luishy Patricio	Ejecutivo de Ventas			X				
Zaruma Sánchez Diana Natali	Ejecutivo de Ventas				X			
Moreno Cabrera Jefferson Paúl	Vendedor			X				
Mosquera Jackson Fernando	Cobrador				X			
Arreaga Herrera Cristian Bolívar	Personal de Apoyo (Mensajero)		X					

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.11.6. ¿Qué grado de responsabilidad por el trabajo de otros tiene usted al momento que ocurriera algún problema o inconveniente?

GRADO 1: Responde por su trabajo.

GRADO 2: Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos personas.

GRADO 3: Dirige y controla el trabajo de hasta seis personas.

GRADO 4: Dirige y controla el trabajo de hasta diez personas.

GRADO 5: Dirige y controla el trabajo de hasta quince personas.

GRADO 6: Controla y supervisa el trabajo de más de quince personas.

GRADO 7: Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios.

CUADRO Nº 21								
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	GRADOS						
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	GRADO 6	GRADO 7
Vivanco Ludeña Pablo José	Gerente						X	
Pineda Patiño Patricia Isabel	Secretaria	X						
Cano Zambrano Silvana Maribel	Contadora		X					
Vásquez Pardo Karen Natali	Aux. de Contabilidad	X						
Valdivieso Cevallos Renato Fabián	Jefe de Ventas			X				
Calva Luna Ángel David	Jefe de Ventas Local		X					
Vera Sandoval Luishy Patricio	Ejecutivo de Ventas	X						
Zaruma Sánchez Diana Natali	Ejecutivo de Ventas	X						
Moreno Cabrera Jefferson Paúl	Vendedor	X						
Mosquera Jackson Fernando	Cobrador	X						
Arreaga Herrera Cristian Bolívar	Personal de Apoyo (Mensajero)	X						

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.11.7. ¿En qué condiciones de trabajo se encuentra laborando?

GRADO 1: El trabajador se realiza en condiciones normales.

En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta.

GRADO 2: Horarios incómodos fuera de las horas hábiles, en condiciones variables.

GRADO 3: El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidosos, sucio.

GRADO 4: El trabajo se lo realiza en trabajos inadecuados, por falta de espacio, e implementación.

GRADO 5: El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada.

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 7: El trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, ruidoso, grasiento, temperaturas incomodas, gas nocivo.

CUADRO Nº 22								
NOMBRES Y APELLIDOS	**CARGO**	**GRADOS**						
		GRADO 1	**GRADO 2**	**GRADO 3**	**GRADO 4**	**GRADO 5**	**GRADO 6**	**GRADO 7**
Vivanco Ludeña Pablo José	Gerente	X						
Pineda Patiño Patricia Isabel	Secretaria	X						
Cano Zambrano Silvana Maribel	Contadora	X						
Vásquez Pardo Karen Natali	Aux. de Contabilidad	X						
Valdivieso Cevallos Renato Fabián	Jefe de Ventas		X					
Calva Luna Angel David	Jefe de Ventas Local		X					
Vera Sandoval Luishy Patricio	Ejecutivo de Ventas		X					
Zaruma Sánchez Diana Natali	Ejecutivo de Ventas		X					
Moreno Cabrera Jefferson Paúl	Vendedor			X				
Mosquera Jackson Fernando	Cobrador				X			
Arreaga Herrera Cristian Bolívar	Personal de Apoyo (Mensajero)					X		

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

1.11.8. ¿Cree que el trabajo que desempeña se encuentra constantemente en riesgo?

GRADO 1: La posibilidad que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.

GRADO 2: Trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas.

GRADO 3: Trabajo que implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta 3 días.

GRADO 4: Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 5 días.

GRADO 5: Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 30 días.

GRADO 6: Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días.

GRADO 7: Expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte.

CUADRO Nº 23								
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	GRADOS						
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	GRADO 6	GRADO 7
Vivanco Ludeña Pablo José	Gerente	X						
Pineda Patiño Patricia Isabel	Secretaria	X						
Cano Zambrano Silvana Maribel	Contadora	X						
Vásquez Pardo Karen Natali	Aux. de Contabilidad	X						
Valdivieso Cevallos Renato Fabián	Jefe de Ventas		X					
Calva Luna Angel David	Jefe de Ventas Local			X				
Vera Sandoval Luishy Patricio	Ejecutivo de Ventas			X				
Zaruma Sánchez Diana Natali	Ejecutivo de Ventas		X					
Moreno Cabrera Jefferson Paúl	Vendedor		X					
Mosquera Jackson Fernando	Cobrador		X					
Arreaga Herrera Cristian Bolívar	Personal de Apoyo (Mensajero)	X						

Fuente: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

Elaboración: La Autora

HABILIDAD

CUADRO N° 24

a. EDUCACION.- Este factor específico identifica los conocimientos generales y especializados. Necesarios para desempeñar con eficiencia las actividades de un puesto.	**b. EXPERIENCIA.-** Conocimientos que se adquieren gracias al ejercicio de su trayectoria laboral.	**c. INICIATIVA.-** 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 3 meses.	GRADO 1.- Requiere habilidad para ejecutar las ordenes de carácter rutinario.
GRADO 2.- Haber aprobado el siclo básico, mas conocimientos sobre matemáticas, manejo de instrumentos de alguna dificultad, mas curso de adiestramiento.	GRADO 2.- De 3 a 6 meses.	GRADO 2.- Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediatamente 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 especifico.	GRADO 4.- De 1 a 2 años.	GRADO 4.- Requiere criterio e iniciativa y creatividad para resolver problemas constantemente difíciles y de transcendencia.
GRADO 5.- Titulo 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.- Titulo académico o de licenciado.	GRADO 6.- De 3 a 4 años.	GRADO 6.- Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.
GRADO 7.- Titulo profesional o post-grado.	GRADO 7.- Más 4 años.	GRADO 7.- Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de transcendencia.

FUENTE: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico (SENRES)
ELABORACIÓN: La Autora.

ESFUERZO

CUADRO N°25

d. ESFUERZO FÍSICO.- Intensidad y continuidad del esfuerzo físico en la realización de sus labores.	**e. ESFUERZO MENTAL.-** 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.
GRADO 2.- Algún esfuerzo físico para realizar sus labores.	GRADO 2.- Atención mediana en parte de la jornada.
GRADO 3.- Algún esfuerzo físico al operar maquinarias automáticas, movilizando pesos de 20 a 40 libras.	GRADO 3.- Atención intensa no sostenida en periodos cortos.
GRADO 4.- Mediano esfuerzo físico pero constante, al operar maquinarias, movilización de pesos de hasta 60 libras.	GRADO 4.- Atención intensa y sostenida en periodos cortos.
GRADO 5.- Mediano esfuerzo físico en armar y desarmar objetos maquinas, movilización de pesos de hasta 80 libras.	GRADO 5.- Atención intensa en forma regular.
GRADO 6.- Considerable esfuerzo físico puesto que el trabajo lo realiza en diferentes posiciones movilizando pesos de hasta 100 libras.	GRADO 6.- Atención fija y sostenida en parte de la jornada.
GRADO 7.- Gran esfuerzo físico en trabajos de reparación de máquinas y movilización de más de 100 libras.	GRADO 7.- Atención intensa, constante, y sostenida en la jornada.

FUENTE: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico (SENRES)

ELABORACIÓN: La Autora.

RESPONSABILIDAD

CUADRO N°26

f. RESPONSABILIDAD POR EQUIPO Y MAQUINARIA.- Constituye el cuidado normal de daños que pueden causar a la maquinaria y equipo.	**g. RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO.-** Posibles desperdicios o perdidas de materiales o de los productos terminados debido a errores del trabajador aun con el cuidado normal, y la responsabilidad por el dinero que maneja.	**h. RESPONSABILIDADPOR EL TRABAJO DE OTROS.-** 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 probabilidad 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 a $ 10,00.	GRADO 2.- Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos 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 $ 10,00 pero no excederá a $ 40,00.	GRADO 3.- Dirige y controla el trabajo de hasta seis personas.
GRADO 4.- Fácilmente puede dañarse la maquina por ser delicada.	GRADO 4.- Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de hasta $ 100,00.	GRADO 4.- Dirige y controla el trabajo de hasta diez personas.
GRADO 5.- Por el mal mantenimiento es probable que se dañe la maquina o equipo.	GRADO 5.- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es más de $ 100,00, pero no excede de $ 200,00.	GRADO 5.- Dirige y controla el trabajo de hasta quince 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 $ 200,00 pero inferior a $ 1000,00.	GRADO 6.- Controla y supervisa el trabajo de más de quince 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 $ 1000,00.	GRADO 7.- Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios.

FUENTE: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico (SENRES)

ELABORACIÓN: La Autora.

CONDICIONES DE TRABAJO

CUADRO N°27

1. CONDICIONES DE TRABAJO.- Las condiciones 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 trabajador se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta.	GRADO 1.- La posibilidad que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.
GRADO 2.- Horarios incómodos fuera de las horas hábiles, en condiciones variables.	GRADO 2.- trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas.
GRADO 3.- El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidosos, sucio.	GRADO 3.-Trabajo que implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta 3 días.
GRADO 4.- El trabajo se lo realiza en trabajos inadecuados, por falta de espacio, e implementación.	GRADO 4.- Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 5 días.
GRADO 5.- El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada.	GRADO 5.- Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir molestias con 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.- Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días.
GRADO 7.- El trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, ruidoso, grasiento, temperaturas incomodas, gas nocivo.	GRADO 7.- Expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte.

FUENTE: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico (SENRES)
ELABORACIÓN: La Autora.

1.11.9. Ponderación de factores

CUADRO Nº 28

HABILIDAD	
a. Educación	25%
b. Experiencia	20%
As c. Iniciativa	15%
SUBTOTAL	**60%**
ESFUERZO	
d. Esfuerzo físico	10%
e. Esfuerzo mental o visual	10%
SUBTOTAL	**20%**
RESPONSABILIDAD	
f. Equipo y Maquinaria	4%
g. Materiales, productos o dinero	5%
h. Trabajo de otros	1%
SUBTOTAL	**10%**
CONDICIONES DE TRABAJO	
i. Condiciones de trabajo	5%
j. Riesgo	5%
SUBTOTAL	**10%**
TOTAL	**100%**

Fuente: Cuadros de los grados de la SENRES.

Elaboración: La Autora

1.11.10. Establecimiento de puntos para cada grado

REFERENCIA	FACTORES	PONDERACIÓN		GRADOS						
		TOTAL PONDERACIÓN	PONDERACIÓN DE FACTORES	1	2	3	4	5	6	7
	HABILIDAD	**60%**								
a	Educación		**25**	25	50	75	100	125	150	175
b	Experiencia		**20**	20	40	60	80	100	120	140
c	Iniciativa		**15**	15	30	45	60	75	90	105
	ESFUERZO	**20%**								
d	Esfuerzo físico		**10**	10	20	30	40	50	60	70
e	Esfuerzo mental o visual		**10**	10	20	30	40	50	60	70
	RESPONSABILIDAD	**10%**								
f	Equipo y Maquinaria		**4**	4	8	12	16	20	24	28
g	Materiales, productos o dinero		**5**	5	10	15	20	25	30	35
h	Trabajo de otros		**1**	1	2	3	4	5	6	7
	CONDICIONES DE TRABAJO	**10%**								
i	Condiciones de trabajo		**5**	5	10	15	20	25	30	35
j	Riesgo		**5**	5	10	15	20	25	30	35
	TOTAL	**100%**	**100**	**100**	**200**	**300**	**400**	**500**	**600**	**700**

1.11.11. Denominación de puestos.

CUADRO Nº 30

FACTORES	GERENTE	SECRETARIA	CONTADORA	AUX. CONTABLE	JEFE DE VENTAS	EJECUTIVO DE VENTAS	VENDEDOR	COBRADOR	PERSONAL DE APOYO
Educación	175	150	175	100	175	175	75	175	100
Experiencia	140	80	120	80	100	80	80	140	60
Iniciativa	105	30	90	45	90	45	30	60	15
Esfuerzo físico	20	10	10	10	10	30	70	20	20
Esfuerzo mental o visual	70	70	60	60	10	10	10	40	70
Equipo y Maquinaria	4	8	4	4	4	4	16	4	4
Materiales, productos o dinero	35	25	35	20	35	5	30	30	30
Trabajo de otros	5	1	2	1	3	1	1	1	1
Condiciones de trabajo	5	5	5	5	5	5	5	5	25
Riesgo	5	5	5	5	5	5	15	10	5
TOTAL	**564**	**384**	**506**	**330**	**437**	**360**	**332**	**485**	**330**

FUENTE: Cuadro de establecimiento de Puntos

ELABORACIÓN: La Autora.

1.11.12. Tabulación de datos para la determinación del ajuste salarial.

CUADRO Nº 31

Nº	PUESTO	VARIABLE X PUNTOS	VARIABLE Y SALARIOS	XY	X^2
1	Gerente	564	1500,00	846000,00	318096
2	Secretaria	384	292,87	112462,08	147456
3	Contadora	506	296,38	149968,28	256036
4	Aux. Contable	330	292,87	96647,1	108900
5	Jefe de Ventas	437	297,11	129837,07	190969
6	Ejecutivo de Ventas	360	294,92	106171,2	129600
7	Vendedor	332	294,92	97913,44	110224
8	Cobrador	485	293,17	142187,45	235225
9	Personal de Apoyo	330	292,29	96455,7	108900
TOTAL		**3728**	**3854,53**	**1777642,32**	**1605406**

FUENTE: Cuadro de Denominación de Puestos.

ELABORACIÓN: La Autora.

1.11.13. Ajuste salarial- Método de Valoración por Puntos.

Factor de Actualización = $\frac{\sum Salariosy}{\sum Puntosx} = \frac{3854,53}{3728} = 1,03$

CUADRO Nº 32

Nº	PUESTO	PUNTOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	SALARIO ACTUAL	SALARIO A GANAR
1	Gerente	564	1,03	1500,00	580,92
2	Secretaria	384	1,03	292,87	395,52
3	Contadora	506	1,03	296,38	521,18
4	Aux. Contable	330	1,03	292,87	339,90
5	Jefe de Ventas	437	1,03	297,11	450,11
6	Ejecutivo de Ventas	360	1,03	294,92	370,80
7	Vendedor	332	1,03	294,92	341,96
8	Cobrador	485	1,03	293,17	499,55
9	Personal de Apoyo	330	1,03	292,29	339,90
TOTAL		**3728**	**9,27**	**3854,53**	**3839,84**

FUENTE: Cuadro de Tabulación de Datos.

ELABORACIÓN: La Autora.

1.11.14. Ajuste Salarial – Método Regresión Lineal Simple.

$$y = a + b(x)$$

$$a = \bar{y} - b(\bar{x})$$

$$\bar{x} = \frac{\sum Puntos}{Empleados}$$

$$\bar{x} = \frac{3728}{9}$$

$$\bar{x} = 414,22$$

$$\bar{y} = \frac{\sum Sueldos}{Empleados}$$

$$\bar{y} = \frac{3854,53}{9}$$

$$\bar{y} = 428,28$$

$$b = \frac{\sum xy - \bar{y}\sum x}{\sum x^2 - \bar{x}\sum x}$$

$$b = \frac{1777642,32 - 428,28(3728)}{1605406 - 414,22(3728)}$$

$$b = \frac{181014,48}{61193,84}$$

$$b = 2,96$$

$$a = \bar{y} - b(\bar{x})$$

$$a = 428,28 - 2,96(414,22)$$

$$a = -797,81$$

Gerente

$$y = a + b(x)$$

$$y = -797,81 + 2.96(564) = 871,63$$

Secretaria

$$y = a + b(x)$$

$$y = -797,81 + 2.96(384) = 338,83$$

Contadora

$$y = a + b(x)$$

$$y = -797,81 + 2.96(506) = 699,95$$

Auxiliar Contable

$$y = a + b(x)$$

$$y = -797,81 + 2.96(330) = 178,99$$

Jefe de Ventas

$$y = a + b(x)$$

$$y = -797,81 + 2.96(437) = 495,71$$

Ejecutivo de Ventas

$$y = a + b(x)$$

$$y = -797,81 + 2.96(360) = 267,79$$

Vendedor

$$y = a + b(x)$$

$$y = -797,81 + 2.96(332) = 184,91$$

Cobrador

$$y = a + b(x)$$

$$y = -797,81 + 2.96(485) = 637,70$$

Personal de Apoyo

$$y = a + b(x)$$

$$y = -797,81 + 2.96(330) = 178,99$$

CUADRO N° 34

Puestos	Variable X Puntos	Variable Y Salarios	Ajuste Salarial
Gerente	564	1500,00	871,63
Secretaria	384	292,87	338,83
Contadora	506	296,38	699,95
Aux. Contable	330	292,87	178,99
Jefe de Ventas	437	297,11	495,71
Ejecutivo de Ventas	360	294,92	267,79
Vendedor	332	294,92	184,91
Cobrador	485	293,17	637,70
Personal de Apoyo	330	292,29	178,99

1.12. Evaluación de Desempeño.

CUADRO N° 34			
Descripción	**SI**	**NO**	**TOTAL**
El Gerente mide su desempeño	30%	70%	100%
Estaría de Acuerdo que se mida su desempeño	100%	0%	100%

FUENTE: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

ELABORACIÓN: La Autora.

CUADRO N°35					
Descripción	**MENSUAL**	**TRIMESTRAL**	**ANUAL**	**NINGUNO**	**TOTAL**
Cada que tiempo mide su desempeño	30%	0%	0%	70%	100%
Cada que periodo le gustaría ser evaluado	20%	70%	10%	0%	100%

FUENTE: Encuesta a empleados de Almacenes Jaime Vivanco CIA LTDA

ELABORACIÓN: La Autora.

2. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS.

En este apartado se presenta la forma y el instrumento utilizado para recabar información sobre los puestos de trabajo, que se utilizara para el planteamiento del manual de funciones.

CUADRO N°36

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Titulo del Cargo:	GERENTE
Código:	01
Unidad Administrativa:	Gerencia General
Reporta:	A los accionistas
Objetivo General: Ejercer la representación legal de la Empresa y administrarla bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, en procura de su desarrollo sostenido y el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos empresariales; y, en el marco de las estrategias y políticas fijadas por el Directorio de la Empresa.	
Requisitos Intelectuales	

Educación. Nivel: Cuarto Titulo: Ingeniería Comercial
Experiencia: 6 años de experiencia en trabajos afines
Conocimiento: ❖ Sobre liderazgo ❖ Ventas. ❖ Alta Gerencia. ❖ Negociaciones Internacionales. ❖ Contabilidad General. ❖ Marketing y Publicidad.
Habilidades: ❖ Ser un líder ❖ Facilidad en la toma de decisiones. ❖ Buena comunicación oral y escrita con sus subordinados. ❖ Habilidad para realizar negociones. ❖ Preparar informes y planeaciones estratégicas. ❖ Analizar la información contable. ❖ Tratar en forma cortés al público en general. ❖ Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez.
Funciones: • Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. • A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. • Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente. • Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. • Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales. • Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
Responsabilidad implícita
Personal a su mando: Todos los trabajadores de la empresa

Materiales y equipos:	Un computador, escritorio, archivador, materiales de oficina (esferos, lápiz, calculadora, hojas, etc.)
Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.	
Seguridad: El puesto de trabajo mantiene un grado leve de peligro debido a las cantidades de dinero que maneja su cargo.	
Esfuerzo físico: Requiere de estar sentado y parado, con movimiento constante de brazos, esfuerzo visual y utilización del lenguaje hablado.	

CUADRO N°37

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Titulo del Cargo:	SECRETARIA
Código:	02
Unidad Administrativa:	Gerencia General
Reporta:	Gerente
Objetivo General: Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.	
Requisitos Intelectuales	
Educación. Nivel: Tercero Titulo: Licenciada en Contabilidad y Auditoria	
Experiencia: 2 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: ❖ Técnicas secretariales. ❖ El manejo de equipo común de oficina (computadora, fax, fotocopiadora, máquina de escribir electrónica y otros). ❖ Métodos y procedimientos de oficina. ❖ Técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía. ❖ Computación básica. ❖ Relaciones humanas.	

- Normas de cortesía.
- Técnicas de Fichaje y Kardex.

Habilidades:

- Relacionarse con público en general.
- Expresarse claramente en forma verbal y escrita.
- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Tratar en forma cortés y efectiva al público.
- Redactar correspondencia de rutina, actas e informe de cierta complejidad.
- Comprender situaciones de diversa índole.
- Organizar el trabajo de la oficina.

Funciones:

- Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
- Transcribe a máquina o en computador correspondencia como: oficios, memorandos, informes, etc.
- Recibe y envía correspondencia.
- Opera la máquina fotocopiadora y fax.
- Realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Toma mensajes y los transmite.
- Convoca a reuniones de la unidad.
- Archiva la correspondencia enviada y/o recibida.

Responsabilidad implícita	
Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Un computador, escritorio, archivador, materiales de oficina.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable con una adecuada iluminación.

Seguridad:

El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

Esfuerzo físico:

Requiere de estar sentado y parado, con movimiento constante de brazos, esfuerzo visual y utilización del lenguaje hablado

CUADRO N°38

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Titulo del Cargo:	CONTADORA
Código:	03
Unidad Administrativa:	Departamento de Contabilidad
Reporta:	Gerente

Objetivo General:
Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

Requisitos Intelectuales

Educación.
Nivel: Cuarto
Titulo: Ingeniería en Contabilidad y Auditoria

Experiencia:
3 años de experiencia en trabajos afines

Conocimiento:

- Principios y prácticas de contabilidad.
- Aplicación y desarrollo de sistemas contables.
- Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad.
- Clasificación y análisis de la información contable.
- Procesador de palabras.
- Sistemas operativos.
- Hoja de cálculo.

Habilidades:

- Aplicar métodos y procedimientos contables.
- Preparar informes técnicos.
- Analizar la información contable.
- Tratar en forma cortés al público en general.
- Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez.

Funciones:

- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
- Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.

• Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros. • Elabora comprobantes de los movimientos contables. • Corrige los registros contables. • Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada. • Chequea los códigos de las cuentas, contrastándolos con los que recibe de la Unidad de Presupuesto. • Emite cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc. • Realiza transferencias bancarias. • Elabora órdenes de pago para la reposición de caja chica de las dependencias. • Transcribe información operando el microcomputador. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Responsabilidad implícita	
Personal a su mando:	Auxiliar Contable
Materiales y equipos:	Un computador, escritorio, archivador, materiales de oficina, calculadora, impresora, etc.

Condiciones de trabajo
Ambiente de trabajo El cargo se ubica en un sitio cerrado y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
Seguridad: El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.
Esfuerzo físico: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

CUADRO N°39

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Titulo del Cargo:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Código:	04
Unidad Administrativa:	Departamento Contable
Reporta:	Contadora

Objetivo General:
Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.

Requisitos Intelectuales

Educación.
Nivel: Segundo
Titulo: Comercio y Administración

Experiencia:
1 año de experiencia en trabajos afines

Conocimiento:

- Principios de contabilidad.
- Procedimientos de oficina.
- Procesamiento electrónico de datos.
- Teneduría de libros.
- Sistemas operativos, hojas de cálculo.
- Transcripción de datos.

Habilidades:

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.
- Efectuar cálculos con rapidez y precisión.

Funciones:

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Transcribe información contable en un microcomputador.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Responsabilidad implícita

Personal a su	Ninguno

mando:	
Materiales y equipos:	Un computador, escritorio, archivador, materiales de oficina, calculadora, teléfono, impresora, etc.
Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo Su oficina es agradable y amplia, cuenta con iluminación, y ventilación adecuada.	
Seguridad: El puesto de trabajo no expone a peligro alguno	
Esfuerzo físico: Requiere de estar sentado y parado, con movimiento constante de brazos, esfuerzo visual y utilización del lenguaje hablado	

CUADRO N° 40

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Titulo del Cargo:	JEFE DE VENTAS
Código:	05
Unidad Administrativa:	Departamento de Comercialización y Ventas
Reporta:	Gerente
Objetivo General: Aumentar las ventas de la empresa, los márgenes netos y la cuota de mercado, y optimizar los resultados de las diferentes redes de distribución, al tiempo que cumplen con la imagen y la marca.	
Requisitos Intelectuales	
Educación. **Nivel:** Cuarto **Titulo:** Ingeniería Comercial	
Experiencia: 3 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: ❖ Negociaciones. ❖ Relaciones Humanos. ❖ Marketing Mix. ❖ Inventarios de Mercaderías.	

Habilidades: ❖ Que tenga enfoque en atención a clientes ❖ Honesto ❖ Buena presentación ❖ Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita. ❖ Efectuar cálculos con rapidez y precisión.
Funciones: • Efectuar prospecciones de mercado, ampliando la cartera de clientes. • Negociación de tarifas, seguimiento comercial, reporte de resultados a la dirección comercial, análisis de mercado y dirección de equipo. • Reclutamiento, formación y motivación de su equipo. • Dirección de su área en todas las vertientes, administrar la cuenta de explotación y control de stocks de su área.

Responsabilidad implícita	
Personal a su mando:	Jefe de Ventas Local, Ejecutivo de Ventas y Vendedor
Materiales y equipos:	Un computador, escritorio, archivador, materiales de oficina, calculadora, catalogo de productos, etc.

Condiciones de trabajo
Ambiente de trabajo El cargo se ubica en un sitio abierto, generalmente agradable y mantiene poco contacto con agentes contaminantes.
Seguridad: El puesto de trabajo no expone a peligro alguno debido a que solo se mantiene dialogo con los clientes.
Esfuerzo físico: Requiere de estar sentado y parado, con movimiento constante de brazos, esfuerzo visual y utilización del lenguaje hablado con mucha cordialidad y respeto.

CUADRO N°41

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Titulo del Cargo:	EJECUTIVO DE VENTAS
Código:	06
Unidad	Departamento de Comercialización y Ventas

Administrativa:	
Reporta:	Jefe de Ventas
Objetivo General: Aumentar las ventas de la empresa, los márgenes netos y la cuota de mercado en la empresa.	
Requisitos Intelectuales	
Educación. **Nivel:** Cuarto **Titulo:** Ingeniería Comercial.	
Experiencia: 2 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: ❖ Marketing Mix. ❖ Inventarios de Mercaderías.	
Habilidades: ❖ Que tenga enfoque en atención a clientes ❖ Honesto ❖ Buena presentación ❖ Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita. ❖ Efectuar cálculos con rapidez y precisión.	
Funciones: • Supervisar a los Agentes de Ventas o Captadores. • Cancelar las remuneraciones al personal. • Registrar y efectuar todas las operaciones que digan relación con los registros contables, tributarios y financieros etc.	
Responsabilidad implícita	
Personal a su mando:	Vendedor
Materiales y equipos:	Un computador, escritorio, archivador, materiales de oficina, catalogo de productos, calculadora.
Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo El cargo se ubica en un lugar abierto, agradable y sumamente cómodo.	
Seguridad: El puesto de trabajo no expone a peligro alguno.	

Esfuerzo físico: El trabajo se realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.

CUADRO N°42

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Titulo del Cargo:	VENDEDOR
Código:	07
Unidad Administrativa:	Departamento de Comercialización y Ventas
Reporta:	Ejecutivo de Ventas
Objetivo General: Aumentar las ventas de la empresa, los márgenes netos y la cuota de mercado.	
Requisitos Intelectuales	
Educación. **Nivel:** Segundo **Titulo:** Sociales	
Experiencia: 2 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: ❖ Inventarios de Mercaderías.	
Habilidades: ❖ Seguir instrucciones orales y escritas. ❖ Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita. ❖ Efectuar cálculos con rapidez y precisión.	
Funciones: • Atender a los clientes que llegan al Almacén. • Estar al pendiente de las mercaderías que ingresan a la empresa. • Vender motos y accesorios.	
Responsabilidad implícita	

Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Un computador, escritorio, archivador, materiales de oficina, calculadora, catalogo de productos, desarmador, playo, tubos, etc.
Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo El cargo se ubica en un sitio abierto, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes debido a que encienden las motos y estas emanan humo y los olores de la gasolina.	
Seguridad: El puesto de trabajo se expone a riesgo ya que hay que bajar las motos al momento que llegan a la empresa.	
Esfuerzo físico: Requiere de estar parado, con movimiento constante de brazos, esfuerzo visual y utilización del lenguaje hablado para llegar a los clientes.	

CUADRO N°43

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Titulo del Cargo:	Cobrador
Código:	08
Unidad Administrativa:	Departamento de Crédito y Cobranzas
Reporta:	Gerente
Objetivo General: Generar y cumplir mensualmente las recaudaciones y los indicadores asociados a su cargo.	
Requisitos Intelectuales	
Educación. **Nivel:** Cuarto **Titulo:** Ingeniería en Negocios Internacionales	
Experiencia: 6 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: ❖ Manejo básico de PC y de paquete Office ❖ Manejo de valores ❖ Conocimiento de rutas	

❖ Manejo de automóvil
Habilidades: ❖ Que tenga enfoque en atención a clientes ❖ Honesto ❖ Buena presentación ❖ Organizado ❖ Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita. ❖ Efectuar cálculos con rapidez y precisión.
Funciones: ❖ Análisis de Crédito. ❖ Recuperación de Cartera. ❖ Apoyo administrativo en Bancos ❖ Apoyo parcial en operaciones de oficina
Responsabilidad implícita

Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Un computador, escritorio, archivador, materiales de oficina, impresora, fax, etc.

Condiciones de trabajo
Ambiente de trabajo El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable, aunque existe cierta incomodidad por el polvo.
Seguridad: El puesto de trabajo no expone a peligro alguno.
Esfuerzo físico: Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

CUADRO N° 44

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Titulo del Cargo:	PERSONAL DE APOYO (Mensajero)
Código:	09
Unidad Administrativa:	Departamento de Vigilancia
Reporta:	Gerente
Objetivo General: Realizar funciones del cargo de vigilante y mensajero cumpliendo con las	

actividades encargadas por los principales departamentos.	
Requisitos Intelectuales	
Educación: Nivel: Dos Titulo: Cursando Ingeniería en Administración de Empresa	
Experiencia: 6 año de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: ❖ Conocimiento de rutas ❖ Manejo de automóvil	
Habilidades: ❖ Honesto ❖ Buena presentación ❖ Organizado	
Funciones: • Acudir a Bancos para realizar consignaciones, pagos, cambios de cheques y demás actividades relacionadas con entidades Bancarias. • Hacer traslado de efectivo a los Bancos cuando sea necesario. • Prestarle Seguridad a las instalaciones del Almacén. • Reparto de cartas,informes o volantes urgentes cuando se presente el caso. • Realizar todas las diligencias que tenga que ejecutar dentro y fuera de la empresa	
Responsabilidad implícita	
Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Papeletas de retiro y depósito, esferos, hojas, útiles de aseo.
Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.	
Seguridad: El puesto de trabajo si expone peligro ya que acude a las instituciones bancarias con cantidades de dinero altas.	
Esfuerzo físico: Requiere de estar sentado y parado, con movimiento constante de brazos, esfuerzo visual.	

g. DISCUSIÓN.

PRIMER OBJETIVO: Diagnóstico Situacional de Almacenes "Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA."

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA

a) Antecedentes Históricos.

Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, fue fundada por el Sr. Jaime Vivanco hace 50 años siendo pionero en electrodomésticos y maquinaria pesada en la ciudad de Loja, con el transcurso de los años se dedicaron a la compra venta de motos, tricimotos y cuadrones de la marca "MOTOR 1" acaparando así el mercado de la localidad.

En la actualidad la administración está a cargo de su hijo el Ing. Pablo Vivanco Ludeña, el cual ha sabido aportar con sus conocimientos para que la empresa surja y se mantenga en un buen posicionamiento de mercado.

Las instalaciones del Almacén se localizan en las calles Imbabura entre Av. Universitaria y 18 de Noviembre, sitio estratégico de la ciudad, cuenta con personal dispuesto a colaborar y brindar el mejor de los servicios a los clientes.

b) Establecimiento.

La empresa en estudio tiene una apertura excelente y una ubicación estratégica, se clasifica como pequeña empresa y sus instalaciones a nivel administrativo son un tanto reducidas ya que no cuentan con el suficiente espacio.

c) Ciencia.

La tecnología de las motocicletas de la marca MOTOR 1, son de las mejores y más avanzadas, con ensamblajes de primera y diseños de motos a la vanguardia y exigencia de los clientes, su inventario de mercadería es sumamente bueno ya que posee alrededor de 500 motos en existencia.

d) Planificación Estratégica.

La Empresa en estudio se encuentra planificada de la siguiente manera:

La **Misión** de Almacenes Vivanco es la siguiente: Somos una empresa confiable que ofrece motocicletas y accesorios de calidad mundial de la marca MOTOR 1, contando con la mejor capacidad para satisfacer esa demanda, no tenemos fronteras en cuanto a cumplimiento y desarrollo. Nuestra comercializadora está orientada a la búsqueda de caminos estratégicos aplicando innovaciones tecnológicas, logísticas y administrativas que faciliten el desarrollo empresarial y humano de nuestros integrantes y clientes, contribuyendo así al desarrollo sostenible, económico y social del país.

Su **Visión** es ser la empresa líder en la distribución y venta de motocicletas, repuestos, accesorios y servicio técnico a nivel local, creando redes de alianzas estratégicas, proyectamos como una empresa joven, caracterizada por la experiencia y profesionalismo.

Entre sus **Objetivos** tenemos:

- Ofrecer un servicio integrado de calidad en la distribución, venta, repuestos y accesorios de motos a nivel local.
- Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio excelente, con la finalidad de crear fidelidad entre ellos.

• Ser una organización que logre resolver problemas y aprovechar oportunidades mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo.

Almacenes Vivanco, a pesar de llevar 50 años en el mercado local no cuenta con políticas que le permitan seguir lineamientos claros e ir eliminando algunas desventajas competitivas. Sin embargo debo mencionar que si posee reglamento interno para el mejor cumplimiento de las funciones tanto de los niveles superiores como de los inferiores. Los valores que se practican son valores morales enmarcados en la palabra de Dios así como la honradez, responsabilidad, honestidad, trato digno para el trabajador como para el cliente.

El almacén no cuenta con un control y registro de asistencia, además no posee organigramas, factor importante para que la empresa surja y alcance un crecimiento tanto en tamaño como en su economía.

Almacenes Vivanco no cuenta con niveles de jerarquización ni organigramas. Dicha empresa no tiene un departamento de talento humano el cual es de vital importancia para saber administrar el comportamiento del capital humano.

e) Manuales Administrativos.

No posee un manual de bienvenida que le permita al empleado un completo involucramiento con la empresa. Además de ello los encuestados en un 100% contestaron que no tiene un manual de funciones en donde especifique claramente las actividades que cada uno debe realizar así como los conocimientos que necesita para realizar las funciones designadas en su cargo.

f) Clima y Cultura Organizacional.

Su ambiente de trabajo es el adecuado ya que se maneja mucho respeto entre trabajadores, además de un excelente compañerismo entre todos los niveles jerárquicos lo cual se ve reflejado en sus contestaciones ya que el 70% manifestó que el ambiente de trabajo es bueno.

El liderazgo del gerente es autocrático por lo que no existe una adecuada comunicación con los subordinados trayendo consigo la falta de dialogo al momento de la toma de decisiones. El comportamiento del personal está enmarcado en valores y principios, personas con criterio formado dispuestas a colaborar en la empresa y su presentación es de las mejores con sus respectivos uniformes y credenciales.

g) Condiciones de Trabajo.

Las condiciones en que trabajan los empleados son en su mayoría buenas por la luminosidad y ventilación que tienen dentro de sus oficinas, el esfuerzo físico que realizan es normal, los que demandan de mas físico son los ejecutivos de ventas y vendedores ya que en ocasiones deben probar las motos y estar parados en el mostrador y el esfuerzo mental se encuentra más en los cargos administrativos

h) Análisis FODA.

Como análisis FODA el gerente y trabajadores supieron mencionar que entre sus fortalezas está el buen ambiente de trabajo que existe, la comunicación entre ellos y la cultura organizacional que poseen; como oportunidad que le ofrece el ambiente exterior son los cursos de capacitación y la asesoramiento profesional; su principal debilidad es no estar organizado adecuadamente, el poco compañerismo que existe entre algunas personas,

el poco incentivo y motivación que a empresa da y la amenaza que encuentran las relevante son los nuevos aspirantes.

i) Proceso de Admisión.

Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, al momento de existir una vacante realiza un reclutamiento mixto es decir, toma en cuenta algún trabajador que ya existe en la empresa o también selecciona carpetas de nuevos talentos que deseen postularse al cargo, en los medios de comunicación que da a conocer la vacante generalmente es en la prensa escrita “Diario LA HORA” y en la radio “RUMBA FM 106.9”.

El proceso de selección lo lleva a cabo a través de una prueba o test y luego una entrevista cara a cara en la cual puede conocer mejor al aspirante y medir sus conocimientos intelectuales y sociales. La forma de contratación es a través de un contrato en un principio a prueba en un periodo de 90 días para luego extenderlo a un contrato indefinido que convenga a las dos partes, en el cual se enuncia todos los beneficios de ley que la empresa otorga a sus colaboradores.

La empresa si realiza el proceso de inducción, el cual guía al nuevo personal que llega a laborar en la misma pero este proceso lo hace de manera personal ya que no cuenta con un manual de bienvenida.

Entre los requisitos que debe tener el personal de la empresa son poseer un título profesional, experiencia y vivacidad para una adecuada atención al cliente. En cuanto a la descripción de puestos la empresa no ha ejecutado ningún análisis para la ubicación y designación de cada persona a un cargo o puesto determinado, el gerente mide la eficiencia y eficacia del personal a través del desenvolvimiento en el puesto que desempeña cada persona.

j) Capacitación.

El gerente menciona que la capacitación a su personal es constante pero esta información es desmentida por sus trabajadores ya que ellos manifiestan en las encuestas en un 90% que no son capacitados de ninguna forma y en ningún periodo de tiempo. Debido a estos resultados planteo un cuadro en donde está planificado los temas a capacitar, los días y valor que corresponderá a cada uno de los cursos, ya que el 100% de los trabajadores si desearían ser capacitados trimestralmente.

k) Motivación.

La manera en que motiva a su personal es a través de bonificaciones y ascensos esto es lo que menciona el dueño de la empresa, pero los empleados contradicen esto en un 80%, debido a que no reciben ninguna clase o tipo de incentivo. Para evitar esta desmotivación se desarrollo un plan de motivación e incentivos para que así los colaboradores se sientan gustosos de aportar al cumplimiento de los objetivos que tiene el Almacén.

l) Valoración de Puestos.

Para determinar el valor relativo de cada puestos frente a los demás y fijar la remuneración se utilizo el método por puntos en el cual se determinan grados y factores para llegar a un resultado óptimo.

Entre los factores a calificar se encuentran; el 60% la habilidad en donde se mide la educación, experiencia e iniciativa; el 20% corresponde al esfuerzo ya sea físico o mental; un 10% para la responsabilidad que puede ser por equipos, materiales o trabajo de otros; y el 10% asignado a las condiciones de trabajo o riesgos q se pueden presentar, cada factor tiene 7 grados, los cuales se va calificando de acuerdo a lo que el empleado posea.

Una vez tabulados los datos, con los totales se procedió aplicar las fórmulas para determinar si se debe realizar o no el ajuste salarial. El factor de valorización es de 1,03 el cual es multiplicado por los puntos que corresponde a cada trabajador, dando como resultado que los 10 trabajadores deberán tener un aumento en su salario y el gerente una reducción en su sueldo de acuerdo a los resultados arrojados en la aplicación del método.

m) Evaluación de Desempeño.

La evolución del desempeño contribuyo para medir el rendimiento global del empleado, por medio de la eficiencia, compromiso, compañerismo y producción. Para obtener el resultado utilice el método de escala gráfica el cual cuenta con grados de: óptimo, bueno, regular, apenas aceptable y deficiente, dicho modelo de evaluación deberá ser aplicada en un futuro por el gerente de la empresa para que controle que tan desarrollados están sus colaboradores.

Para poder llevar a cabo la evaluación se tomo como base unos rangos con puntuación y sus debidas recomendaciones, entre los resultados que pude obtener se encuentran en una posición óptima el gerente, los jefes de ventas, contadora, auxiliar contable, secretaria y contador a quienes se les indica que sigan desempeñándose de esa manera, en un rango de bueno se encuentran los ejecutivos de ventas, personal de apoyo y vendedor a quienes se recomienda que sigan esforzándose en su nivel de desempeño.

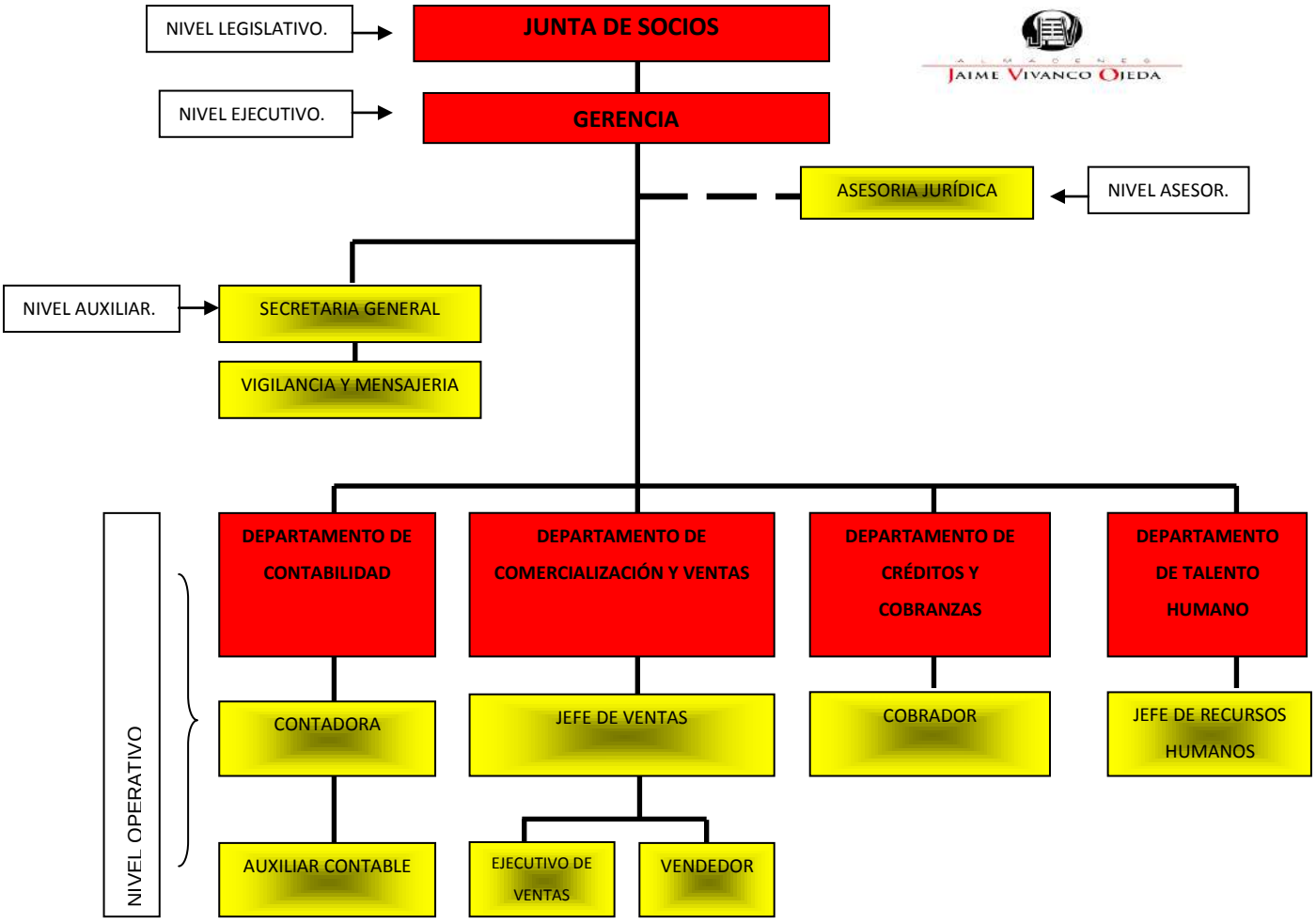
El desarrollo de este método arrojo resultados sumamente positivos ya puedo mencionar que en su mayoría los colaboradores se sienten entregados a sus roles laborales y que estarían en la mejor predisposición para una mejora continua.

SEGUNDO OBJETIVO: Diseño Organizacional.

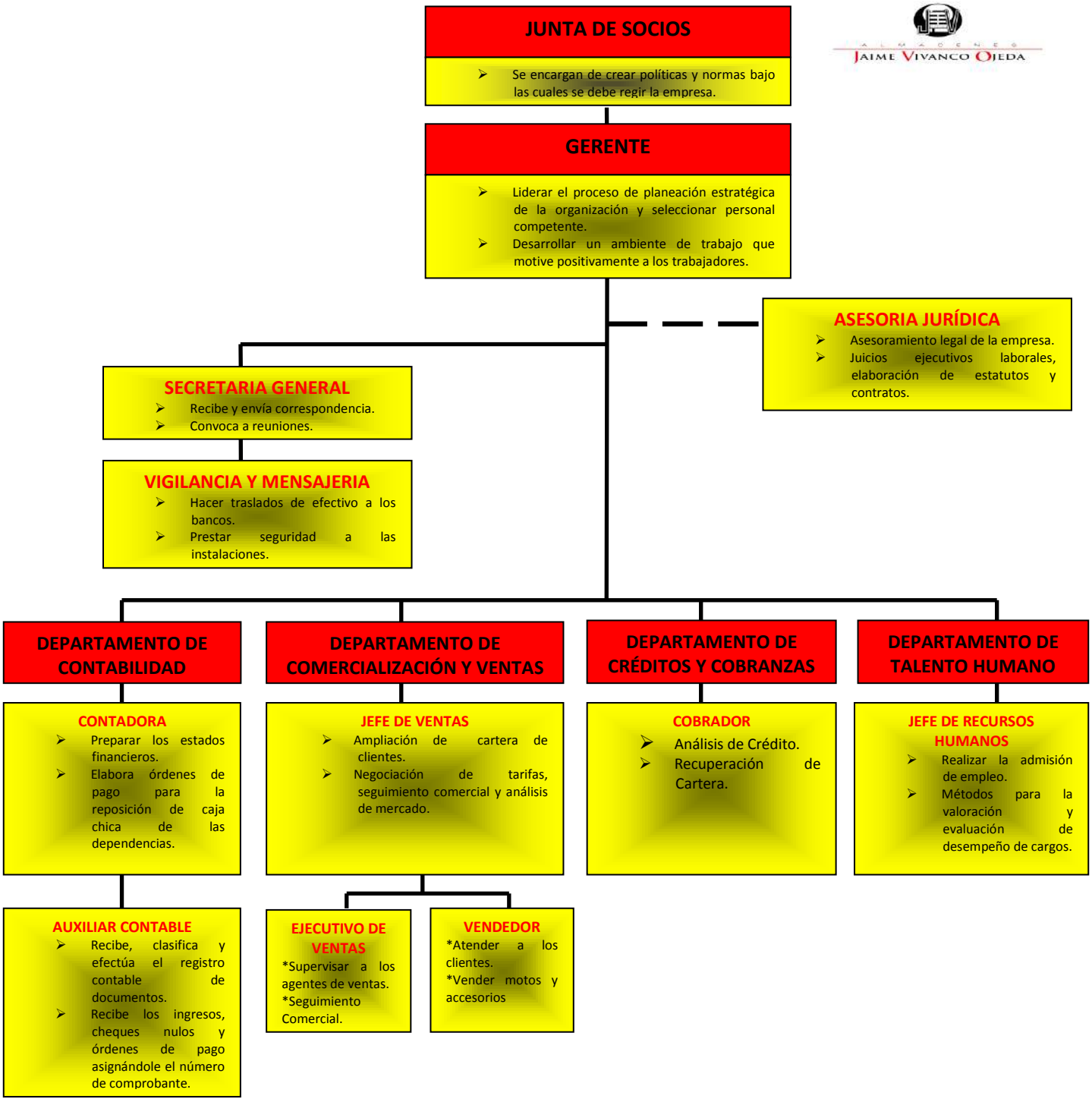
1. ORGANIGRAMAS.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

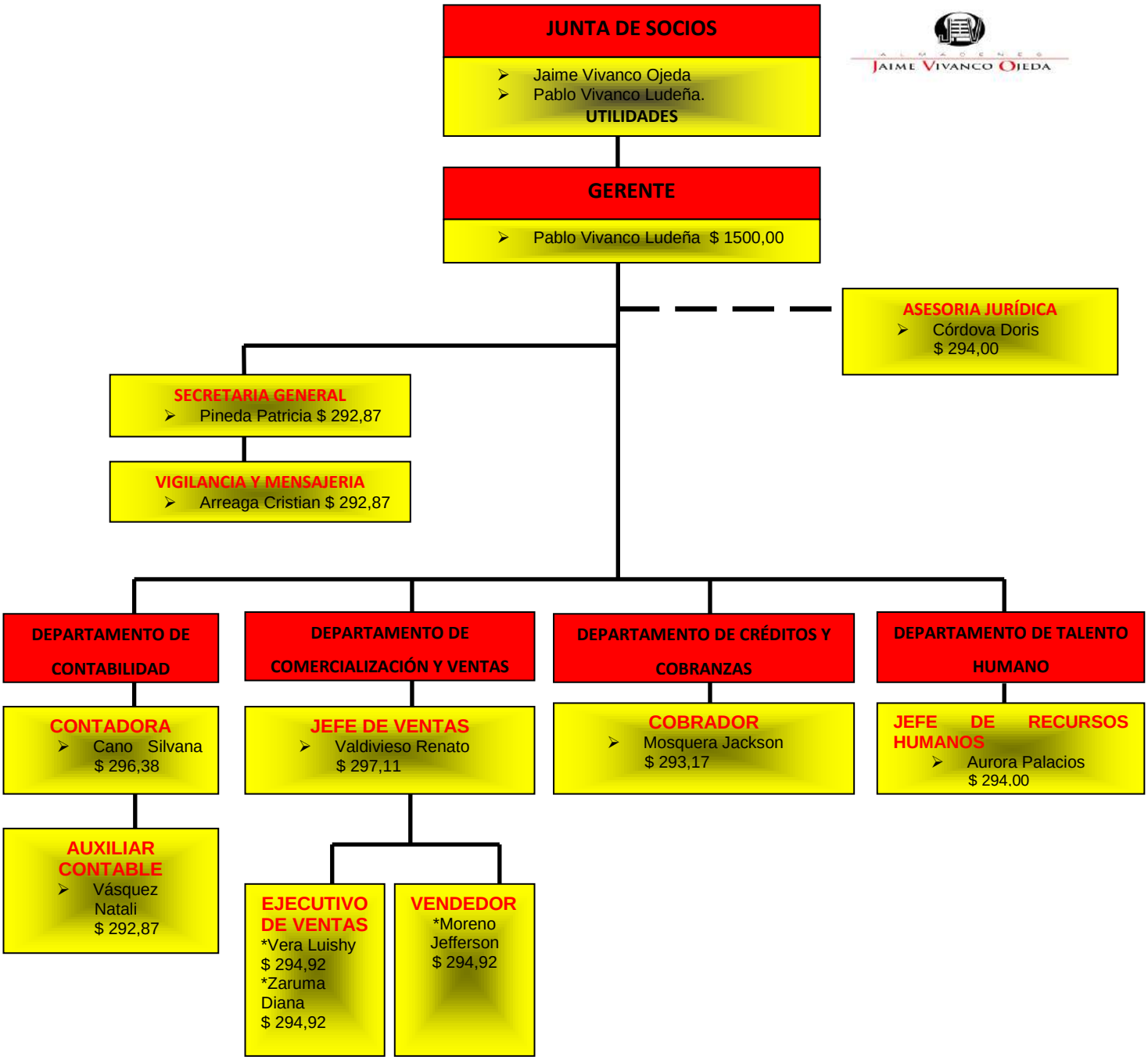
1.1. Organigrama Estructural: Este organigrama es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional, muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica.



1.2. Organigrama Funcional: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.



1.3. Organigrama Posicional: Sirve para representar la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas, se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación, se puede incluir la remuneración y aún el nombre del empleado.



2. MANUAL DE FUNCIONES.

El manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

2.1. MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA **NOMBRE DEL PUESTO:** Gerente.	**CÓDIGO:** 001
NIVEL JERÁRQUICO: Ejecutivo.	**DEPENDIENTE DE:** Junta de Accionistas.
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Departamento de Gerencia General.	**SUPERVISA A:** Todo el personal.
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 10	**SUELDO:** $ 1500,00
ROL DEL PUESTO: Ejercer la representación legal de la Empresa y administrarla bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, en procura de su desarrollo sostenido y el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos empresariales; y, en el marco de las estrategias y políticas fijadas por el Directorio de la Empresa.	

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).

FUNCIONES OCASIONALES DEL PUESTO:

- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Revisar balances, para conocer la situación económica de la empresa.
- Análisis financiero, para determinar el movimiento de cada una de la cuentas de la empresa.
- Investigación de proyectos, determinando que productos están en espera de entregar.

INTERFAZ:

- Con todos el personal de la empresa.

HABILIDAD:

- Ser líder.
- Manejar personal.
- Buena comunicación oral y escrita con subordinados.
- Toma de decisiones.
- Facilidad de palabra para hacer negociaciones.
- Marketing y Publicidad.

CONOCIMIENTO:

- Liderazgo.
- Ventas.
- Gerencia.
- Contabilidad.
- Computación.
- Sistemas contables.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

HABILIDAD

A.- EDUCACIÓN:

- Título Académico o de Ing. Comercial, en Administración de empresas.

B.- EXPERIENCIA:

- De 8 a 10 años en actividades similares.

C.- INICIATIVA:

- Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de transcendencia.

ESFUERZO

D.- FÍSICO:

- Algún esfuerzo físico para realizar sus labores.

E.- MENTAL Y/O VISUAL:

- Atención intensa, constante y sostenida en la jornada.

RESPONSABILIDAD

F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:

- La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:

- Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo más de USD $1000.00.

H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:

- Dirige y controla el trabajo de hasta quince personas.

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- CONDICIONES:

- El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.

J.- RIESGOS:

- La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.

MOTOR1

FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 2012

2.2. MANUAL DE FUNCIONES ASESOR JURÍDICO.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA **NOMBRE DEL PUESTO:** Asesor Jurídico.	**CÓDIGO:** 002
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Asesor.	**DEPENDIENTE DE:** Gerente.

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Departamento de Asesoría Jurídica.	**SUPERVISA A:** Nadie.
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	**SUELDO :** $294,00

ROL DEL PUESTO:

Representación jurídica en la empresa, además de realizar los contratos y elaboración de estatutos.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Asesoramiento legal en cuanto a contratación pública, para determinar las bases y leyes en que la empresa debe ampararse y guiarse.
- Asesoramiento societario.
- Elaboración de contratos de personal, de compraventa etc.
- Elaboración de estatutos y reglamento en que debe regirse la empresa en todo momento.
- Juicios ejecutivos laborales.

FUNCIONES OCASIONALES DEL PUESTO:

- Viajes por trámites legales de la empresa.
- Visita a superintendencia de compañías.

INTERFAZ:

- Con todo el personal de la empresa.

HABILIDAD:

- Facilidad de palabra.
- Buena presencia.
- Buenas relaciones interpersonales.

CONOCIMIENTO:

- Leyes y reglamentos actualizados.
- Derecho empresarial.
- Derechos de compañías.
- Derecho civil, laboral y constitucional.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

HABILIDAD

A.- EDUCACIÓN:

- Título Académico de Abogado o Doctor en Leyes.

B.- EXPERIENCIA:

- De 5 a 7 años en actividades similares.

C.- INICIATIVA:

- Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos.

ESFUERZO

D.- FÍSICO:

- Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.

E.- MENTAL Y/O VISUAL:

- Atención intensa, constante, y sostenida en la jornada.

RESPONSABILIDAD

F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:

- La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:

- Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de hasta $ 100,00.

H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:

- Responde por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- CONDICIONES:

- El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenad buena ventilación, iluminación mixta, etc.

J.- RIESGOS:

- La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.

MOTOR1.

FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 2012

2.3. MANUAL DE FUNCIONES SECRETARIA.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA **NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria.	**CÓDIGO:** 003
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Auxiliar.	**DEPENDIENTE DE:** Gerente.
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Departamento de Gerencia General.	**SUPERVISA A:** Nadie
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	**SUELDO:** $ 292,87
ROL DEL PUESTO: Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.	

FUNCIONES PRINCIPALES

- Facturación.
- Contestar el teléfono.
- Envió y recepción de fax.
- Correspondencia.
- Recibir pagos de clientes.
- Ingreso de retenciones.
- Cruces de cartera.
- Atención de pedidos de clientes.
- Manejo de caja chica.
- Comunicación oficios, solicitudes, etc.
- Archivar.
- Solicitud de suministros de oficina y varios.
- Registro de compras.
- Ingreso de cobros o depósitos.

FUNCIONES OCASIONALES DEL PUESTO:

- Hacer pedidos.
- Negociar con el proveedor.
- Manejo del portal de compras públicas.
- Solicitar cotizaciones a proveedores.
- Ajustes de cartera.

INTERFAZ:

- Con todo el personal de la empresa.

HABILIDAD:

- Relaciones interpersonales.
- Expresión oral y verbal.
- Capacitad para trabajar bajo presión.

CONOCIMIENTO:

- Computación.
- Inglés.
- Contabilidad.
- Relaciones humanas.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

HABILIDAD

A.- EDUCACIÓN:

- Título Académico o de Licenciado.

B.- EXPERIENCIA:

- De 1 a 2 años.

C.- INICIATIVA:

- Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediatamente difíciles.

ESFUERZO

D.- FÍSICO:

- Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.

E.- MENTAL Y/O VISUAL:

- Atención intensa, constante, y sostenida en la jornada.

RESPONSABILIDAD

F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:

- El equipo se puede dañar ocasionalmente.

G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:

- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es más de $ 100,00, pero no excede de $ 200,00.

H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:

- Responde por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- CONDICIONES:

- El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.

J.- RIESGOS:

◈ La posibilidad que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.
MOTOR1 **FECHA DE ELABORACIÓN:** Junio 2012

2.4. MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE APOYO.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA **NOMBRE DEL PUESTO:** Personal de Apoyo (Mensajero y Vigilante)	**CÓDIGO:** 011
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Auxiliar.	**DEPENDIENTE DE:** Gerencia.
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Departamento de GerenciaGeneral.	**SUPERVISA A:** Nadie
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	**SUELDO :** $292,87
ROL DEL PUESTO: Realizar funciones del cargo de vigilante y mensajero cumpliendo con las actividades encargadas por los principales departamentos.	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO: ◈ Acudir a Bancos para realizar consignaciones, pagos, cambios de cheques y demás actividades relacionadas con entidades Bancarias. ◈ Hacer traslado de efectivo a los Bancos cuando sea necesario. ◈ Mantener cerrada la puerta principal -entrada a la cooperativa ◈ Responder por el dinero, cheques, libros, archivos, maquinaria, equipos,	

muebles y enseres del almacén.

- Prestarle Seguridad a las instalaciones.
- No dejar entrar prestamistas a las instalaciones.
- Acatar órdenes del Consejo de Administración y Gerencia.
- Estar pendiente que la alarma funcione perfectamente y que esté funcionando en contacto con la policía.
- Realizar todas las diligencias que tenga que ejecutar dentro y fuera de la empresa.
- Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y así garantizar un trabajo de calidad.

FUNCIONES OCASIONALES DEL PUESTO:

- Estar pendiente de las personas entrañas que entren al Almacén.
- Reparto de cartas, informes o volantes urgentes cuando se presente el caso.
- Estar pendiente del mantenimiento del aire acondicionado, alarma, avisos, lámparas, daños en baños u otro servicio.
- Colaboración a la cajera cuando esta se encuentra muy ocupada.
- Imponer orden en las personas que solicitan el servicio o una información.

HABILIDAD:

- Buenas relaciones interpersonales.
- Habilidad manual.
- Agudeza visual.
- Facilidad de palabra.
- Honesto
- Buena presentación
- Organizado

CONOCIMIENTO:

- Conocimiento de rutas
- Manejo de automóvil

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

HABILIDAD

A.- EDUCACIÓN:

- Título de Bachillerato o Académico superior.

B.- EXPERIENCIA:

- De 9 a 11 meses.

C.- INICIATIVA:

- Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.

ESFUERZO

D.- FÍSICO:

- Algún esfuerzo físico para realizar sus labores.

E.- MENTAL Y/O VISUAL:

- Atención intensa, constante, y sostenida en la jornada.

RESPONSABILIDAD

F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:

- La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:

- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es superior a $ 200,00 pero inferior a $ 1000,00.

H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:

- Responde por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- CONDICIONES:

- El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada.

J.- RIESGOS:

- La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.

MOTOR1.

FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 2012

2.5. MANUAL DE FUNCIONES CONTADORA.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA **NOMBRE DEL PUESTO:** Contadora.	**CÓDIGO:** 004
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel de Operativo.	**DEPENDIENTE DE:** Gerente.
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Departamento de Contabilidad.	**SUPERVISA A:** Auxiliar contable
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 1	**SUELDO:** $ 296,38

ROL DEL PUESTO:

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Registro de facturas, notas de ventas, notas de crédito, notas de débitos y otros autorizados por el SRI.
- Revisión de documentos, verificación de la legalidad de los mismos (estructura, detalles de llenado, cálculo de valores, fecha de emisión, parámetros contables).
- Archivo de documentos.
- Pago a proveedores.
- Registro de gastos de la empresa.
- Libro diario, mayorización, balances, estados financieros, balances.
- Declaración y pago de impuestos.
- Elaboración de roles y pago de los mismos.
- Elaboración plan de cuentas.
- Sistema integrado con parametrización de cuentas en el sistema.
- Elaborar programación de impuestos al SRI.

- Informe de cheques o flujo de caja.
- Elaboración de presupuestos.
- Análisis e interpretación de resultados obtenidos mensualmente.
- Capacitar al personal de la empresa en cuanto a impuestos, leyes, reglamentos, etc.
- Tomas físicas de inventarios y control de activos fijos.

FUNCIONES OCASIONALES DEL PUESTO:

- Presentar informes para niveles superiores.

INTERFAZ:

- Con el gerente y la auxiliar contable.

HABILIDAD:

- Relaciones interpersonales.
- Trabajo bajo presión.
- Concentración contante.
- Realizar cálculos precisos.
- Habilidad manual.
- Agudeza visual.

CONOCIMIENTO:

- Contabilidad general.
- Leyes de régimen tributario.
- Código de trabajo.
- NEC.
- NIIFS.
- Leyes de superintendencia de compañías.
- Principios básicos de la contabilidad.
- Tributación.
- Computación.
- Programas contables.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

HABILIDAD

A.- EDUCACIÓN:

- Título Académico de Licenciada/o en Contabilidad o Ing. En Contabilidad.

B.- EXPERIENCIA:

- De 3 a 5 años en actividades similares.

C.- INICIATIVA:

- Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.

ESFUERZO

D.- FÍSICO:

- Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.

E.- MENTAL Y/O VISUAL:

- Atención intensa, constante, y sostenida en la jornada.

RESPONSABILIDAD

F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:

- La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:

- Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de USD $1000.00.

H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:

- Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos personas.

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- CONDICIONES:

- El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.

J.- RIESGOS: ◈ La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.
MOTOR1 **FECHA DE ELABORACIÓN:** Junio 2012

2.6. MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR CONTABLE.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA **NOMBRE DEL PUESTO:** Auxiliar Contable.	**CÓDIGO:** 005
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Operativo.	**DEPENDIENTE DE:** Contadora.
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Departamento de Contabilidad.	**SUPERVISA A:** Nadie
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	**SUELDO:** $292,87
ROL DEL PUESTO: Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.	

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Ingreso de facturación de caja chica, que es todo lo referente a gastos de la empresa.
- Realizar conciliaciones bancarias, para cuadrar las cuentas del sistema con las del banco.
- Reportes para pagos de impuestos, determinando con claridad el total de iva y rentas cancelados y cobrados.
- Verificación de depósitos que han hecho los clientes en los bancos y que estos aparezcan en el sistema.
- Revisión de cartera de crédito, para establecer que clientes están en mora.
- Pago a proveedores, realizando los cheques correspondientes ya que al se cumpla el plazo de pago.
- Archivar documentos de todo lo que tiene que ver con la contabilidad.
- Elaboración de programación de pagos, detallando que proveedores vencen en la semana, cuales están vencido y por vencer (se entrega a gerencia).

FUNCIONES OCASIONALES DEL PUESTO:

- Realizar tramitación en el seguro, superintendencia de compañías, rentas etc.
- Contestar el teléfono de secretaría.

HABILIDAD:

- Relaciones interpersonales
- Realizar cálculos precisos
- Habilidad manual
- Agudeza visual

CONOCIMIENTO:

- Contabilidad básica
- Porcentajes a retener
- Matemáticas
- Computación
- Manejo del sistema contable que maneja la empresa.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

HABILIDAD

A.- EDUCACIÓN:

- Título de bachiller técnico, manejo de todos los instrumentos que se utilizan en el puesto, mas curso de capacitación especifico.

B.- EXPERIENCIA:

- De 1 a 2 años.

C.- INICIATIVA:

- Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.

ESFUERZO

D.- FÍSICO:

- Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.

E.- MENTAL Y/O VISUAL:

- Atención intensa, constante, y sostenida en la jornada.

RESPONSABILIDAD

F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:

- La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:

- Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de hasta $ 100,00.

H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:

- Responde por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- CONDICIONES:

- El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenad buena ventilación, iluminación mixta, etc.

J.- RIESGOS:

- La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.

MOTOR1. **FECHA DE ELABORACIÓN:** Junio 2012

2.7. MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE VENTAS.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA **NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de ventas.	**CÓDIGO:** 006
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Operativo.	**DEPENDIENTE DE:** Gerencia.
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Departamento de Comercialización y Ventas.	**SUPERVISA A:** Nadie
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 4	**SUELDO :** $297,11
ROL DEL PUESTO: Aumentar las ventas de la empresa, los márgenes netos y la cuota de mercado, y optimizar los resultados de las diferentes redes de distribución, al tiempo que cumplen con la imagen y la marca.	

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Negociar condiciones de venta con proveedores.
- Elaboración de ofertas, para participar en compras públicas.
- Vista a clientes, para conocer su satisfacción con la empresa.
- Elaboración de presupuestos de ventas con cobertura de zonas.
- Búsqueda de nuevos clientes y oportunidades de negocios, para implantar en un determinado tiempo.
- Control y seguimiento de proyectos en ejecución, para conocer si hace falta más productos y ofertarlos.
- Elaborar de listas de precios, con relación a las otras empresas que ofertan productos similares.

FUNCIONES OCASIONALES DEL PUESTO:

- Revisión de informes detallados de las ventas.
- Visita a fábricas, para acceder con facilidad a comprar.

INTERFAZ:

- Con el gerente, casas comercializadoras, ejecutivos de ventas y vendedores.

HABILIDAD:

- Facilidad de palabra.
- Manejo de personal.
- Agudeza visual.
- Buenas relaciones interpersonales.

CONOCIMIENTO:

- Negociaciones
- Relaciones humanas
- Sistema contable
- Idiomas
- Marketing y ventas
- Conocer el inventario y el stock de la empresa

- Computación
- Matemáticas
- Conocer proveedores y clientes

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

HABILIDAD

A.- EDUCACIÓN:

- Título Académico en Ing. Comercial, Marketing y Ventas o carreras afines

B.- EXPERIENCIA:

- De 5 a 6 años.

C.- INICIATIVA:

- Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.

ESFUERZO

D.- FÍSICO:

- Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.

E.- MENTAL Y/O VISUAL:

- Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD

F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:

- La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:

- Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de $1000,00.

H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:

- Dirige y supervisa el trabajo de hasta cuatro personas.

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- CONDICIONES:

- El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.

J.- RIESGOS:

- La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.

FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 2012

2.8. MANUAL DE FUNCIONES EJECUTIVO DE VENTAS.

NOMBRE DEL PUESTO: Ejecutivo de Ventas	**CÓDIGO:** 007
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Operativo.	**DEPENDIENTE DE:** Jefe de Ventas.
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Departamento de Comercialización y Ventas.	**SUPERVISA A:** Nadie
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	**SUELDO:** $294,92
ROL DEL PUESTO: Buscar nuevos clientes y brindar servicios de calidad a cada uno de ellos.	

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Autorización de descuentos, cuando el jefe de ventas dispone desde.
- Manejo de portal web, para acceder a vender al sector público y participar en nuevas ventas.
- Solicitar cotizaciones a proveedores para conocer precios y nuevos productos que estén ofertando.
- Realizar hojas de control en las que se describe los productos que se despachan y los precios de los mismos.
- Realizar las compras de productos que se han agotado o están a punto de agotarse.

FUNCIONES OCASIONALES DEL PUESTO:

- Colaborar en bodega, despachando productos o estibando.

INTERFAZ:

- Con el jefe de ventas y vendedores.

HABILIDAD:

- Buenas relaciones interpersonales
- Destreza manual
- Agudeza visual

CONOCIMIENTO:

- Marketing y ventas
- Comercialización
- Computación
- Contabilidad básica
- Matemáticas

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

HABILIDAD

A.- EDUCACIÓN:

- Título Académico en Ing. Comercial o carreras afines

B.- EXPERIENCIA:

- De 2 a 3 años.

C.- INICIATIVA:

- Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.

ESFUERZO

D.- FÍSICO:

- Algún esfuerzo físico al operar maquinarias automáticas, movilizando pesos de 20 a 40 libras.

E.- MENTAL Y/O VISUAL:

- Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD

F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:

- La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:

- Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de 1000,00.

H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:

- Responde por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- CONDICIONES:

- El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.

J.- RIESGOS: ◈ La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.
MOTOR1 **FECHA DE ELABORACIÓN:** Junio 2012

2.9. MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA **NOMBRE DEL PUESTO:** Vendedor.	**CÓDIGO:** 008
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Operativo.	**DEPENDIENTE DE:** Jefe de Ventas.
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Departamento de Comercialización y Ventas	**SUPERVISA A:** Nadie.
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	**SUELDO:** $294,92
ROL DEL PUESTO: Atención al cliente y venta al detalle.	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO: ◈ Realizar ventas al detalle facturando productos que se entrega al cliente. ◈ Revisar cartera de clientes para conocer quien está en mora o que día caduca su plazo de pago. ◈ Revisar pagos que estén tanto en el sistema como en los recibos entregados. ◈ Despacho de mercadería de productos vendidos.	

FUNCIONES OCASIONALES DEL PUESTO:

- Realizar compras cuando no está la jefa de almacén.
- Inventario de bodega, colaborando al bodeguero cuando está en otra actividad.
- Solicitar cotizaciones a proveedores.

INTERFAZ:

- Con el jefe de ventas y ejecutivos de ventas.

HABILIDAD:

- Buenas relaciones interpersonales
- Destreza manual
- Matemáticas
- Agudeza visual

CONOCIMIENTO:

- Marketing y ventas
- Comercialización
- Computación
- Contabilidad básica

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

HABILIDAD

A.- EDUCACIÓN:

- Título Académico o de Licenciado.

B.- EXPERIENCIA:

- De 1 a 2 años.

C.- INICIATIVA:

- Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediatamente difíciles.

ESFUERZO

D.- FÍSICO:

- Gran esfuerzo físico en trabajos de reparación de máquinas y movilización de más de 100 libras.

E.- MENTAL Y/O VISUAL:

- Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD

F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:

- Fácilmente puede dañarse la maquina por ser delicada..

G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:

- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es superior a $ 200,(pero inferior a $ 1000,00.

H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:

- Responde por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- CONDICIONES:

- El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.

J.- RIESGOS:

- Trabajo que implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta 3 días.

MOTOR1

FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 2012

2.10. MANUAL DE FUNCIONES COBRADOR.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA **NOMBRE DEL PUESTO:** Cobrador.	**CÓDIGO:** 009
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel operativo.	**DEPENDIENTE DE:** Gerencia.
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Departamento de Créditos y Cobranzas.	**SUPERVISA A:** Nadie
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	**SUELDO :** $293,17

ROL DEL PUESTO:

Cobrar a tiempo las deudas que tienen los clientes con la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Realizar los contratos para cobros, determinando así formas de pago y puntos específicos a seguir.
- Llamadas telefónica a clientes próximos a caducar en pagos.
- Verificar si el cliente está en mora o es nuevo.
- Investigar los datos del cliente o solicitantes.
- Crear códigos para cliente a través de autorización.
- Presentar análisis de cartera vencida y por vencer.

FUNCIONES OCASIONALES DEL PUESTO:

- Visitar a los clientes para realizar cobrar.

- Proformar.
- Presentar informes en cuanto a ingresos.

HABILIDAD:

- Buenas relaciones interpersonales.
- Habilidad manual.
- Agudeza visual.
- Facilidad de palabra.

CONOCIMIENTO:

- Comunicación con ventas gerencia, ventas, legal.
- Relaciones humanas.
- Conocimientos sobre la empresa.
- Conocer proveedores y clientes.
- Servicio al cliente.
- Manejo del sistema.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

HABILIDAD

A.- EDUCACIÓN:

- Título Académico en Ing. Comercial o carreras afines.

B.- EXPERIENCIA:

- De 2 a 3 años.

C.- INICIATIVA:

- Requiere criterio e iniciativa y creatividad para resolver problemas constantemente difíciles y de transcendencia.

ESFUERZO

D.- FÍSICO:

- Algún esfuerzo físico para realizar sus labores.

E.- MENTAL Y/O VISUAL:

- Atención intensa y sostenida en periodos cortos.

RESPONSABILIDAD

F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:

- La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:

- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es superior a $ 200,00 pero inferior a $ 1000,00.

H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:

- Responde por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- CONDICIONES:

- El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.

J.- RIESGOS:

- Trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas.

MOTOR1

FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 2012

2.11. MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE RECURSOS HUMANOS.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA **NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Talento Humano	**CÓDIGO:** 011
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel operativo.	**DEPENDIENTE DE:** Gerencia.

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Departamento de Talento Humano	**SUPERVISA A:** Nadie
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	**SUELDO :** $294,00

ROL DEL PUESTO:

Responsable de la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continúo.
Trabajará directamente con la Gerencia General y niveles directivos de la organización.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
- Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa
- Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización

FUNCIONES OCASIONALES DEL PUESTO:

- Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
- Mediar en conflictos entre empleados

HABILIDAD:

- Buenas relaciones interpersonales.
- Habilidad manual.
- Agudeza visual.
- Facilidad de palabra.
- Honesto
- Buena presentación
- Organizado

CONOCIMIENTO:

- Manejo de personal.
- Psicología.
- Relaciones Humanas.
- Capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.
- Planeación estratégica.
- Amplio conocimiento de leyes laborales.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

HABILIDAD

A.- EDUCACIÓN:

- Título en Psicología, Administrador de Empresas o carreras afines.

B.- EXPERIENCIA:

- De 2 a 3 años.

C.- INICIATIVA:

- Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.

ESFUERZO

D.- FÍSICO:

- Esfuerzo máximo para realizar sus labores.

E.- MENTAL Y/O VISUAL:

- Atención intensa, constante, y sostenida en la jornada.

RESPONSABILIDAD

F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA:

- La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO:

- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es superior a $ 200,00 pero inferior a $ 1000,00.

H.- POR EL TRABAJO DE OTROS:

- Responde por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- CONDICIONES:

- El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta, etc.

J.- RIESGOS:

- La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.

MOTOR1

FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 2012

TERCER OBJETIVO: Proceso de Admisión de Empleo.

1. RECLUTAMIENTO.

Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Los reclutamientos pueden ser internos, externos o mixtos para así cubrir las vacantes que se presenten atrayendo personal capacitado para que se desempeñen de la mejor manera.

En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento. En los pequeños negocios, es probable que el reclutamiento lo manejen los gerentes personalmente. Sin importar quién sea el responsable, el reclutamiento es una función esencial de toda compañía.

A continuación se pondrán a consideración maneras de reclutamiento:

- **ANUNCIOS PUBLICITARIOS.**

Por el tamaño y dimensión de la empresa los anuncios que implementaremos son por prensa escrita y hablada ya que son los más empleados para este tipo de admisión de empleo.

1.1. PRENSA“DIARIO LA HORA”

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

IMPORTANTE EMPRESA VINCULADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS REQUIERE CONTRATAR PARA EL CARGO DE:

GERENTE GENERAL

REQUISITOS:

- Título de Ing. Comercial o carreras afines.
- Experiencia mínimo cuatro años.
- Conocimientos de liderazgo, proceso administrativo, finanzas, marketing e idiomas.
- Tener liderazgo democrático.
- Excelente relación interpersonal.
- Edad de 27 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES:

- Manejo de personal.
- Administrar los recursos de la empresa.
- Controlar las políticas a seguir del almacén.
- Representar legal y social a la empresa.
- Fomentar la reducción de costos y gastos para optimizar recursos.
- Encargado de la admisión de empleo.

OFRECEMOS:

- Excelente remuneración y beneficios de ley
- Estabilidad laboral
- Excelente ambiente de trabajo

Las personas interesados presentar su documentación en la oficina del Almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizará desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso en horarios de oficina.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

IMPORTANTE EMPRESA VINCULADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS REQUIERE CONTRATAR UN:

ASESOR JURÍDICO.

REQUISITOS:

- Título de Abogado o Dr. En leyes.
- Experiencia mínimo tres años.
- Conocimientos de código y leyes actualizadas de la Constitución del Ecuador.
- Excelente relación interpersonal.
- Edad de 26 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES:

- Asesoramiento legal y societario.
- Elaboración de contratos de personal y de compra venta.
- Creación de estatutos y reglamentos para la empresa.

OFRECEMOS:

- Excelente remuneración y beneficios de ley
- Estabilidad laboral
- Excelente ambiente de trabajo

Las personas interesados presentar su documentación en la oficina del Almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizará desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso desde las 08:00am a 19:00pm.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

IMPORTANTE EMPRESA VINCULADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS REQUIERE CONTRATAR UNA:

SECRETARIA

REQUISITOS:

- Título de Secretariado Bilingüe o carreras afines.
- Experiencia mínimo dos años.
- Conocimientos de computación, contabilidad básica, atención al cliente entre otros.
- Excelente relación interpersonal.
- Edad de 23 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES:

- Atención al cliente.
- Facturación.
- Contestar el teléfono.
- Envió y recepción de fax.
- Correspondencia.
- Recibir pagos de clientes.
- Atención de pedidos de clientes.

OFRECEMOS:

- Excelente remuneración y beneficios de ley
- Estabilidad laboral
- Excelente ambiente de trabajo

Las personas interesados presentar su documentación en la oficina del Almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizará desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso desde las 08:00am a 19:00pm.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

IMPORTANTE EMPRESA VINCULADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS REQUIERE CONTRATAR UNA:

CONTADORA.

REQUISITOS:

- Título de Dr. En Contabilidad y Auditoría.
- Experiencia mínimo cuatro años.
- Conocimientos de computación, contabilidad y todos los programas contables existentes.
- Excelente relación interpersonal.
- Edad de 28 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES:

- Registro de facturas, notas de ventas, notas de crédito, notas de débitos y otros autorizados por el SRI.
- Revisión de documentos, verificación de la legalidad de los mismos (estructura, detalles de llenado, cálculo de valores, fecha de emisión, parámetros contables).
- Pago a proveedores.
- Registro de gastos de la empresa.
- Libro diario, mayorización, balances, estados financieros, balances.
- Declaración y pago de impuestos.
- Elaboración de roles y pago de los mismos.

OFRECEMOS:

- Excelente remuneración y beneficios de ley
- Estabilidad laboral
- Excelente ambiente de trabajo

Las personas interesados presentar su documentación en la oficina del Almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizará desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso desde las 08:00am a 19:00pm.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

IMPORTANTE EMPRESA VINCULADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS REQUIERE CONTRATAR UNA:

AUXILIAR CONTABLE.

REQUISITOS:

- Título de Lic. En Contabilidad y Auditoría o carreras afines.
- Experiencia mínimo dos años.
- Conocimientos de computación, contabilidad básica, atención al cliente entre otros.
- Excelente relación interpersonal.
- Edad de 25 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES:

- Ingreso de facturación de caja chica, que es todo lo referente a gastos de la empresa.
- Realizar conciliaciones bancarias, para cuadrar las cuentas del sistema con las del banco.
- Reportes para pagos de impuestos, determinando con claridad el total de iva y rentas cancelados y cobrados.
- Verificación de depósitos que han hecho los clientes en los bancos y que estos aparezcan en el sistema.

OFRECEMOS:

- Excelente remuneración y beneficios de ley
- Estabilidad laboral
- Excelente ambiente de trabajo

Las personas interesados presentar su documentación en la oficina del Almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizará desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso desde las 08:00am a 19:00pm.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

IMPORTANTE EMPRESA VINCULADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS REQUIERE CONTRATAR:

JEFE DE VENTAS.

REQUISITOS:

- Título de Ing. En Administración de Empresas o carreras afines.
- Experiencia mínimo dos años.
- Conocimientos de computación, procesos de ventas, marketing, marcas de motos, atención al cliente entre otros.
- Excelente relación interpersonal.
- Edad de 25 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES:

- Negociar condiciones de venta con proveedores.
- Elaboración de ofertas, para participar en compras públicas.
- Vista a clientes, para conocer su satisfacción con la empresa.
- Elaboración de presupuestos de ventas con cobertura de zonas.
- Búsqueda de nuevos clientes y oportunidades de negocios, para implantar en un determinado tiempo.
- Control y seguimiento de proyectos en ejecución, para conocer si hace falta más productos y ofertarlos.
- Elaborar de listas de precios, con relación a las otras empresas que ofertan productos similares.

OFRECEMOS:

- Excelente remuneración y beneficios de ley
- Estabilidad laboral
- Excelente ambiente de trabajo

Las personas interesados presentar su documentación en la oficina del Almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizará desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso desde las 08:00am a 19:00pm.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

IMPORTANTE EMPRESA VINCULADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS REQUIERE CONTRATAR:

EJECUTIVO DE VENTAS.

REQUISITOS:

- Título de Ing. Comercial o carreras afines.
- Experiencia mínimo dos años.
- Conocimientos de computación, contabilidad básica, atención al cliente entre otros.
- Excelente relación interpersonal.
- Edad de 24 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES:

- Autorización de descuentos, cuando el jefe de ventas dispone desde.
- Manejo de portal web, para acceder a vender al sector público y participar en nuevas ventas.
- Solicitar cotizaciones a proveedores para conocer precios y nuevos productos que estén ofertando.
- Realizar hojas de control en las que se describe los productos que se despachan y los precios de los mismos.
- Realizar las compras de productos que se han agotado o están a punto de agotarse.

OFRECEMOS:

- Excelente remuneración y beneficios de ley
- Estabilidad laboral
- Excelente ambiente de trabajo

Las personas interesados presentar su documentación en la oficina del Almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizará desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso desde las 08:00am a 19:00pm.

MOTOR1

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA

IMPORTANTE EMPRESA VINCULADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS REQUIERE CONTRATAR:

VENDEDOR.

REQUISITOS:

- Título de Lic. Comercial, carreras afines o bachillerato.
- Experiencia mínimo dos años.
- Conocimientos de computación, contabilidad básica, atención al cliente entre otros.
- Excelente relación interpersonal.
- Edad de 24 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES:

- Realizar ventas al detalle facturando productos que se entrega al cliente.
- Revisar cartera de clientes para conocer quien está en mora o que día caduca su plazo de pago.
- Revisar pagos que estén tanto en el sistema como en los recibos entregados.
- Despacho de mercadería de productos vendidos.

OFRECEMOS:

- Excelente remuneración y beneficios de ley
- Estabilidad laboral
- Excelente ambiente de trabajo

Las personas interesados presentar su documentación en la oficina del Almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizará desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso desde las 08:00am a 19:00pm.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

IMPORTANTE EMPRESA VINCULADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS REQUIERE CONTRATAR:

COBRADOR

REQUISITOS:

- Título de Ing. En Negocios Internacionales o carreras afines.
- Experiencia mínimo tres años.
- Conocimientos de computación, contabilidad básica, atención al cliente entre otros.
- Excelente relación interpersonal.
- Edad de 25 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES:

- Realizar los contratos para cobros, determinando así formas de pago y puntos específicos a seguir.
- Llamadas telefónica a clientes próximos a caducar en pagos.
- Verificar si el cliente está en mora o es nuevo.
- Investigar los datos del cliente o solicitantes.
- Crear códigos para cliente a través de autorización.
- Presentar análisis de cartera vencida y por vencer.

OFRECEMOS:

- Excelente remuneración y beneficios de ley
- Estabilidad laboral
- Excelente ambiente de trabajo

Las personas interesados presentar su documentación en la oficina del Almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizará desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso desde las 08:00am a 19:00pm.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

IMPORTANTE EMPRESA VINCULADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS REQUIERE CONTRATAR UN DR. EN PSICOLOGÍA O ING. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EL CARGO DE:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

REQUISITOS:

- Título de Ing. En administración de empresas o Dr. En Psicología.
- Experiencia mínimo dos años.
- Conocimientos de computación y gestión empresarial.
- Tener liderazgo democrático.
- Excelente relación interpersonal.
- Edad de 27 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES:

- Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
- Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.

OFRECEMOS:

- Excelente remuneración y beneficios de ley
- Estabilidad laboral
- Excelente ambiente de trabajo

Las personas interesados presentar su documentación en la oficina del Almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizará desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso en horarios de oficina.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

IMPORTANTE EMPRESA VINCULADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS REQUIERE CONTRATAR:

PERSONAL DE LIMPIEZA Y CONSEJERIA.

REQUISITOS:

- Título de Bachiller.
- Experiencia mínimo un año.
- Conocimientos de limpieza, mensajería, rutas y calles de la ciudad.
- Excelente relación interpersonal.
- Edad de 21 años en adelante.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES:

- Acudir a Bancos para realizar consignaciones, pagos, cambios de cheques y demás actividades relacionadas con entidades Bancarias.
- Mantener cerrada la puerta principal -entrada a la cooperativa
- Responder por el dinero, cheques, libros, archivos, maquinaria, equipos, muebles y enseres del almacén.
- Prestarle Seguridad a las instalaciones.
- Realizar todas las diligencias que tenga que ejecutar dentro y fuera de la empresa.

OFRECEMOS:

- Excelente remuneración y beneficios de ley
- Estabilidad laboral
- Excelente ambiente de trabajo

Las personas interesados presentar su documentación en la oficina del Almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizará desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso desde las 08:00am a 19:00pm.

1.2. RADIO "RUMBA FM 106.9"

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

Importante empresa vinculada a la comercialización de motos requiere contratar un Dr. En psicología o Ing. En Administración de Empresas que serán acoplados al puesto requerido como:

- **JEFE DE RECURSOS HUMANOS.**

Requisitos

- ✓ Título de Ing. En Administración de Empresas
- ✓ Título de Ing. Contabilidad y Auditoria
- ✓ Ningún título

Ofrecemos

- ✓ Excelente remuneración y beneficios de Ley
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Excelente ambiente laboral

Las personas interesados presentar su documentación en las instalaciones del almacén ubicada en la calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

La recepción de los documentos se lo realizara desde el 02 al 10 de septiembre del año en curso desde las 08:00am a 19:00pm.

2. SELECCIÓN.

Analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Para el proceso de Selección solicitaremos al personal a contratar documentación relevante de todos sus datos personales y profesionales para así poder tener conocimiento de todo lo referente a su persona a continuación se detallaran toda la documentación que deberá poseer el aspirante a contratar en Almacenes “Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA”.

2.1. SOLICITUD DE EMPLEO.

Loja, 19 de Julio del 2012

Ing.

Pablo Vivanco Ludeña.

GERENTE GENERAL DE ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA.

De mí consideración:

Yo **Karen Natali Vásquez Pardo**, con número de cedula 1104735681, por medio de la presente me dirijo a usted para solicitarle empleo en su prestigiosa empresa, para desempeñar las funciones en la vacante del Departamento de Contabilidad en el puesto de Auxiliar Contable, al cual aportare todos mis conocimientos y buena predisposición y a formar un ambiente de compañerismo para alcanzar así los objetivos de Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente le anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente

_____

Karen Natali Vásquez Pardo.
1104735681

2.2. HOJA DE VIDA.

HOJA DE VIDA

KAREN NATALI VASQUEZ PARDO.

PERFIL PROFESIONAL.

Perfil Administrativo capaz de concebir nuevas alternativas con eficiencia y eficacia para adquirir nuevos conocimientos en el campo laboral en diferentes áreas funcionales. Con excelentes valores como la honestidad, moralidad, responsabilidad, solidaridad, respeto por las personas y habilidad para trabajar en equipo.

INFORMACION PERSONAL

NOMBRE	**Karen Natali Vásquez Pardo.**
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	1104735681
FECHA DE NACIMIENTO	22 de Abril de 1989
LUGAR DE NACIMIENTO	Loja - Ecuador

EDAD	23 Años
ESTADO CIVIL	Soltera
DIRECCIÓN	Barrio San Cayetano.
TELÉFONO	095503563
E-MAIL	karennatali_22@hotmail.com

INFORMACION ACADEMICA

- **UNIVERSITARIOS** : Universidad Técnica Partcular de Loja – Contabilidad y Auditoria.

- **ESTUDIOS SECUNDARIOS:** Unidad Educativa Particular "La Porciúncula" Comercio y Administración.

- **ESTUDIOS PRIMARIOS:** Escuela Fiscomisional "San Francisco de asis"

- **CURSOS:**
  - tributacion.
  - computacion.
  - Visual fac 8
  - Atencion al cliente.

REFERENCIA FAMILIAR

- Ing. Jaime Vásquez
  Cel: 093689736
- Dr. Alberto Hernández
  Cel: 0879567828

EXPERIENCIA LABORAL

- Pasantías Coop. Mego.
- Pasantías Ilustre Municipio de Loja.
- Auxiliar Contable de Constructora.
- Despachadora de Panadería Cesta del Sabor.
- Auxiliar Contable Rosero y Carrera Asociados.
- Cajera Coop. Pacífico.
- Secretaria Centro Educativo ILVEM.
- Auxiliar Contable Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA.

_____

Karen Natali Vásquez Pardo.

1104735681

2.3. HOJA DE SOLICITUD.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA

HOJA DE SOLICITUD

FOTO

Nota: Hago conocer que la información que doy en esta solicitud es verdadera y que cualquier dato falso quede será motivo para acabar este proceso de selección.

I. DATOS PERSONALES

_____

Primer Apellido Segundo Apellido Primer Nombre Segundo Nombre

Dirección Actual: _____Teléfono/ Celular: _____

Edad: _____ Sexo: M ____ F____ Estado Civil: Soltero _____ Casado_____

Nacionalidad: _____ Cedula: _____Libreta Militar: _____

Nombre del Padre: _____ Ocupación: _____
Nombre del Madre: _____ Ocupación: _____
Nombre del Cónyuge: _____ Ocupación: _____
Nombre del hijo: _____ Edad: _____
Ha sido despedido de su puesto de trabajo alguna vez? Si_____ No _____En Caso afirmativo indique el motivo de despido_____

II. ESTUDIOS REALIZADOS

NIVEL	Instituto	LUGAR	AÑOS APROVADOS	TITULO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
SUPERIOR				
OTROS				

Indique q idioma conoce:

Inglés: Si___ No___ Totalmente _____ Parcialmente_____

Francés: Si___ No___ Totalmente _____ Parcialmente_____

III. INFORME LABORAL

Institución	Lugar	Puesto	Sueldo	Periodo (desde/ hasta)	Nombre del jefe Inmediato

Diga cómo se informo por nuestro llamamiento y porque ha respondido

_____

Importante: cuando sea llenada esta hoja presentar los títulos, certificados y demás documentos necesarios originales y copias, luego serán devuelto los originales.

FIRMA: _____

FECHA: _____

2.4. ENTREVISTA.

ENTREVISTA

FORMULARIO DE GUÍA DE ENTREVISTA Y EVALUACIÓN PARA EL ASPIRANTE A CONTRATAR DE ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA".

Nombre del candidato: _____

(Apellido paterno) (Apellido materno) (Nombre de pila)

Fecha: _____

Puesto solicitado: _____

Entrevistador:_____

Historial De Trabajo

1. ¿Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual?
2. ¿En todos sus trabajos, ¿Cuáles han sido sus cualidades más notables y cuales sus puntos débiles?
3. De sus trabajos anteriores ¿Qué era lo que le gustaba y lo que le disgustaba?
4. En todos sus trabajos, ¿Cuáles han sido sus cualidades más notables y cuales sus puntos débiles?

Educación y Entrenamiento

1. ¿Quiero ahora repasar sus antecedentes académicos, comenzando con la escuela de segunda enseñanza hasta el presente, estoy interesado en cursos, calificaciones?
2. ¿Es muy estudioso?
3. ¿Qué logros académicos obtuvo? ¿En qué cursos obtuvo mejores calificaciones? ¿Peores?
4. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad?

¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo?

Antecedentes Y Circunstancias Actuales

1. Ahora, quisiera conocer algunos datos personales tales como sus intereses en su adolescencia, la profesión o empleo de sus padres y qué influencia tuvieron sus experiencias familiares en su desarrollo.
2. ¿Qué influencia tuvo su niñez en la clase de persona que es hoy?
3. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo?
4. ¿Cómo es similar y como es diferente a sus padres?
5. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando?
6. ¿Le han hecho un examen médico recientemente?
7. ¿Cómo está su salud?

Relación con la Vacante

1. Ahora quiero que me responda acerca de la experiencia que tiene de las exigencias del puesto, horarios y sueldo que le gustaría.
2. ¿Tiene alguna experiencia en ventas?
3. ¿Dónde fue su último trabajo?
4. ¿Por qué dejo el anterior trabajo?
5. ¿Qué horario es el que más se le adapta a sus necesidades?

Notas y Comentarios:

_____

_____

_____

2.5. PRUEBAS.

JAIME VIVANCO OJEDA

PRUEBA PSICOSOMÉTRICA

¿Qué edad tienes?

¿Cuál es tu grado de estudio?

¿Cuál es tu sexo? Hombre Mujer

"¿Tienes la clave del éxito?"

Para cada uno de las siguientes afirmaciones, escoja un sólo número del 1 al 5 (puntuación de 1 para la afirmación que dice menos sobre usted, 5 para la que más, etc.).

a) Puedo ser implacable a la hora de conseguir lo que quiero.

1	2	3	4	5

b) Me resulta sencillo centrar mi atención en un tema durante largos periodos de tiempo.

1	2	3	4	5

c) La perfección es un ideal imposible.

1	2	3	4	5

d) Estaría dispuesto a abandonar mi afición preferida, a pesar de lo mucho que me gusta, si con ello alcanzase el éxito en la carrera profesional que he escogido.

1	2	3	4	5

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA

PRUEBA DE ÉTICA

¿Qué edad tienes?

¿Cuál es tu grado de estudio?

¿Cuál es tu sexo? Hombre Mujer

OPCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Nunca defraudaría en mis impuestos					
2. Simulo estar preocupado por los demás					
3. Hago uso de la adulación para llegar lejos					
4. Utilizo a los demás para conseguir mis fines					
5. Pongo a la gente bajo presión					
6. Sé evadir las reglas					
7. Hago trampas para llevar la delantera					
8. Me ajusto a las reglas					
9. Obstaculizo los planes de los demás					
10. Me aprovecho de los demás					

JAIME VIVANCO OJEDA

PRUEBA DE DISCIPLINA

¿Qué edad tienes?

¿Cuál es tu grado de estudio?

¿Cuál es tu sexo? Hombre Mujer

Examine cuidadosamente cada oración y coloque en la columna de la derecha el número que corresponda de acuerdo a la siguiente escala.

Opciones de Respuesta

1	Totalmente de acuerdo
2	De acuerdo
3	Ni a favor ni en contra
4	En desacuerdo
5	Totalmente en desacuerdo

Nº	OPCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Me encanta la emoción					
2	Raramente me quejo					
3	Rara vez alardeo de mí					
4	Espero que sean otros los que me enseñen el camino					
5	Hago caso a mi conciencia					
6	Me encantan las flores					
7	Creo que la gente debería valerse por sí misma					
8	Soy capaz de controlar mis antojos.					
9	Me cuesta que otras personas me conozcan					
10	Puedo llevar muchas cosas al mismo tiempo					
11	Conozco las respuestas a muchas preguntas					
12	Mantengo la calma incluso en situaciones tensas					

PRUEBA DE DISCIPLINA

13	No me desvío de mi camino					
14	No sé por qué hago algunas de las cosas que hago					
15	Le doy la espalda a los demás					
16	No estoy realmente interesado en los demás					
17	Retraso la toma de decisiones					
18	Tengo poco que decir					
19	Cumplo mis promesas					
20	Simulo estar preocupado por los demás					
21	Me divierto mucho					
22	No disfruto viendo a actuaciones de danza					
23	No me afectan fácilmente los acontecimientos					
24	Odio parecer agresivo					
25	Me aprovecho de los demás					
26	No estoy interesado en ideas abstractas					
27	Creo en la bondad humana					
28	Tengo un bajo concepto de mí mismo					

TEST: ¿CONOCES EL SECRETO DEL ÉXITO?

Para responder, elige entre una escala de 1 a 5, donde 1 significa que no estás en absoluto de acuerdo o no puede aplicarse a ti, y 5 significa que estás totalmente de acuerdo o que se aplica a ti por completo.

Puedo ser implacable cuando se trata de conseguir lo que deseo.

5	4	3	2	1

Es importante dar lo mejor de mí en todo lo que hago.

5	4	3	2	1

No tengo problemas a la hora de expresar mis pensamientos y sentimientos a los demás.

5	4	3	2	1

Dejaría mi afición favorita si a cambio lograra el éxito en mi carrera.

5	4	3	2	1

Creo que una persona debe acabar siempre lo que empezó.

5	4	3	2	1

Nunca hay que rendirse.

5	4	3	2	1

Nunca hago nada a medias tintas.

5	4	3	2	1

No tengo miedo del fracaso.

5	4	3	2	1

Soy la clase de persona que lo intenta una vez y otra y otra.

5	4	3	2	1

TEST: ¿CONOCES EL SECRETO DEL ÉXITO?

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA

No existe el buen perdedor, aunque algunos lo dejan ver más que otros.

5	4	3	2	1

Me gusta más hacer que pensar.

5	4	3	2	1

Soy una persona muy trabajadora.

5	4	3	2	1

Cada día siento que soy mentalmente más fuerte.

5	4	3	2	1

El trabajo duro es un medio para un fin.

5	4	3	2	1

Tengo muchas menos preocupaciones que la mayoría de las personas.

5	4	3	2	1

Soy una persona extremadamente digna de confianza.

5	4	3	2	1

No tengo miedo del éxito, incluso si puede traerme enemigos.

5	4	3	2	1

Tengo claro donde estaré dentro de cinco años.

5	4	3	2	1

No tienes éxito si no implicas a otros.

5	4	3	2	1

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS PARA CONTRATAR GERENTE GENERAL

Bases de la prueba:

- El tiempo establecido para la prueba es de 20 minutos máximo.
- Seleccione solo una respuesta
- Las ocho primeras preguntas tendrán un valor de 2 puntos y las cuatro restantes de un punto cada una.
- Suerte en su prueba.

1. Cuando la junta de accionistas decide quién y con qué recursos se realizaran las acciones de un Proyecto, se está desarrollando la fase del proceso administrativo denominada:

A. Control.
B. Organización.
C. Dirección.
D. Planificación.

2. Maslow es el generador de la teoría de la motivación, la cual según él responde a una priorización jerarquizada que va desde la motivación generada por las necesidades fisiológicas, hasta la motivación generada por la satisfacción de las necesidades de autorrealización. Este conocimiento a usted como directivo de la empresa le sirve para:

A. Generar normas de convivencia y disciplina.
B. Organizar Planes de perfeccionamiento docente.
C. Hacer un listado de las personas de confianza.
D. Desarrollar acciones de reconocimiento a los logros profesionales de los docentes y planes de mejora continua.

3. Algunos investigadores asocian algunas variables de manera sistemática con el mayor aprendizaje de trabajadores. Una de ellas es la visión y metas compartidas, ¿Cuál de las siguientes acciones usted realizaría para cumplir con estas características de gestión de calidad?

A. Retroalimentación positiva a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos y a los jefes inmediatos de parte de la junta de accionistas.
B. Dar cuenta con relativa objetividad del avance de los trabajadores, de los jefes inmediatos de la empresa.
C. Sistematizar los resultados de las acciones que desarrollan, a través de una Plan empresarial elaborado en conjunto.
D. Organizar el ambiente de trabajo, para que sea acogedor y sano.

4. Para lograr la mejora continúa, el gerente de una empresa debe "localizar el problema y atacarlo de raíz", para lo cual E. Deming propone un sistema de acciones en cuatro etapas, cada una de las cuales son un permanente *input* de las otras, estas son: planear, hacer, verificar y actuar. De las siguientes acciones ejecutadas, ¿cuál corresponde a la fase de actuar?

A. Diseñar un sistema de evaluación al desempeño de los empleados.
B. Aplicar una ficha de observación del desempeño de cada uno de los empleados.
C. Realizar informes derivados de las observaciones del desempeño de los empleados al desarrollar sus actividades. Resaltar el impacto ocasionado de la observación de las actividades de los empleados en su actitud profesional y en el rendimiento de sus tareas.
D. Elaborar planes correctivos, preventivos y de mejora en base a las conclusiones y recomendaciones del informe derivado de la observación de las actividades de los empleados.

5. La Contraloría General del Estado establece que en cada Institución su máxima autoridad debe mantener una sólida organización para desarrollar una eficiente rendición social de cuentas. El Gerente, en acuerdo con la Junta de accionistas, determina la creación de una Comisión "Auditoría financiera". Esto se enmarca en:

A. Implementación de control interno.
B. Innovación en la creación de comisiones.
C. Sistema de gestión de calidad.
D. Consenso para la buena administración institucional

6. El Gerente visita la clase de un empleado, acerca de quién ha recibido varias quejas por parte de sus compañeros de trabajo y clientes. Las quejas se refieren a su dificultad para cumplir con sus actividades y a las largas tareas que deja sin terminar. Para esta visita ha preparado una ficha de observación en la que va escribiendo con detalle las fortalezas y debilidades del empleado. Según la supervisión científica, usted debe:

A. Informar inmediatamente de los resultados de la observación, a la Junta de Accionistas, para que tomen decisiones.
B. Mantener un dialogo profesional con el empleado y planificar en conjunto el acompañamiento que inmediatamente la va a brindar.
C. Solicitar al empleado que haga una lista de sus debilidades profesionales y ofrece ayudarle, siempre y cuando el empleado lo permita.
D. Inscribir al empleador en un curso de actualización profesional.

7. La Planificación Estratégica permite:
A. Organizar el trabajo de la empresa en corto plazo.
B. Integrar a los empleados en el trabajo empresarial al inicio del año.
C. Identificar las falencias en el trabajo de las autoridades.
D. Visualizar de manera integrada el futuro de la empresa.

8. En el análisis situacional (interno) de la planificación estratégica se deben considerar:

A. Las oportunidades y debilidades de la empresa.
B. Las fortalezas y debilidades de la empresa.
C. Las fortalezas y amenazas de la empresa.
D. Las debilidades y amenazas de la empresa.

9. En el momento estratégico de la planificación se:

A. Exploran todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio.
B. Analiza la problemática intra, inter y extra institucional.
C. Diseñan los escenarios futuros de trabajo institucional.
D. Construye la misión de la empresa.

10. Existen algunas normas y criterios que ayudan al proceso de evaluación de proyectos. Estas son:

A. Utilidad y aplicabilidad.
B. Viabilidad y factibilidad.
C. Transparencia y resultados.
D. Costo y beneficio.

11. Si la empresa necesita de un nuevo cargo, ¿cuál sería el proceso de admisión y empleo que aplicaría para ocupar la vacante?

A. Entrevista, selección y contratación.
B. Anuncios de prensa, entrevista y contratación.
C. Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación
D. Reclutamiento, contratación.

12. En una empresa como considera usted al personal.
A. Una herramienta de trabajo importante para que las empresas se desarrollen constantemente.
B. Lo más importante en la empresa ya que de este depende el crecimiento y desarrollo de la misma.
C. Personal que está capacitado para un determinado puesto en la empresa.
D. Personas que deben trabajar bajo mando.

RESPUESTAS

1.- Respuesta correcta: B
2.- Respuesta correcta: D
3.- Respuesta correcta: C
4.- Respuesta correcta: D
5.- Respuesta correcta: A
6.- Respuesta correcta: B
7.- Respuesta correcta: D
8.- Respuesta correcta: C
9.- Respuesta correcta: A
10.- Respuesta correcta: A
11.- Respuesta correcta: C
12.- Respuesta correcta: B

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS PARA CONTRATAR COBRADOR

Bases de la prueba:

- El tiempo establecido para la prueba es de 15 minutos máximo.
- Seleccione solo una respuesta
- La mayoría de preguntas tendrán un valor de 2 puntos y la pregunta 3 y 7 cuatro puntos cada una.
- Suerte en su prueba.

1. De los siguientes valores cuales, cree usted que son los más importantes en un cargo de cobrador?
A. Honestidad, Responsabilidad, Integridad, Creatividad e Iniciativa.
C. Simplemente ser honesto siempre.
D. Honestidad, creatividad e integridad.

2.- ¿Cuándo un cliente se le acerque a realizarle un pago que debe entregarle?
A. Ningún documento solo poner un cancelado en la factura.
B. Entregarle la copia de la factura cancelada.
C. Entregarle copia del ingreso de pago y copia de la factura cancelada.

3.- En la empresa a un cliente no se le ha cobrado hace más de dos años debido a que se perdió el contacto con el mismo y se lo creía ya olvidado de las cuentas de la empresa, este cliente decide pagar su deuda y le entrega a usted el pago, sin embargo el día que le paga no se encuentra ni la contadora ni el gerente, que debe hacer usted?
B. No dar cuenta del mismo ya que es una cuenta olvidada.
C. Depositar el valor, ingresar el apago al sistema y entregarle a la contadora el comprobante tanto de depósito como el del sistema.
D. Simplemente depositarlo y entregar el comprobante de depósito.

4.- ¿Qué haría en caso de que un cliente se resistiera a cancelar sus cuotas de pago?
A. Empezar una disputa frontal con el cliente.
B. Retirarse y hacerle un llamado de atención al cliente por falta de pago y acudir a un asesoramiento jurídico.
C. Llamar a la policía y presentar querella.

5.- ¿De los siguientes sistemas de cobranzas cuál cree usted que sería el más eficaz para la empresa?
A. Tarjetas de clientes.
B. Llevar un registro de cada cliente y su solvencia de pago.
C. Llevar un archivo de documentos.

6.- ¿Cuantos días próximos al vencimiento del pago se debe llamara al cliente?
A. 5 días antes.
B.15 días antes.
C. 1 día antes.

7.- ¿Cómo verificaría que el cliente es solvente en sus pagos crediticios?
A. Referencias comerciales
B. Sistema de Central de riesgos.
C. Revisar rol de pagos.

8.- ¿Para recuperar cartera vencida cuál cree usted que sería la mejor opción?
A. Dar plazo de un mes más o se tomara medidas drásticas.
B. Dar plazo de tres meses más o se tomara medidas drásticas.
C. Dar plazo de una semana más o se tomara medidas drásticas.

RESPUESTAS

1.-Respuesta correcta: A	*2.-Respuesta correcta: C*
3.-Respuesta correcta: C	*4.-Respuesta correcta: C*
5.-Respuesta correcta: B	*6.-Respuesta correcta: A*
7.-Respuesta correcta: B	*8.Respuesta correcta: A*

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS PARA CONTRATAR A UNA AUXILIAR CONTABLE.

Bases de la prueba:

- El tiempo establecido para la prueba es de 15 minutos máximo.
- Seleccione solo una respuesta
- La mayoría de preguntas tendrán un valor de 2 puntos y la pregunta 1 y 4 cuatro puntos cada una.
- Suerte en su prueba.

1. ¿Cuál es la respuesta del siguiente ejercicio contable?
La empresa "DV" adquiere 20 sillas plásticas a $10,00 c/u, nos hacen un descuento del 5%, la empresa realiza el pago con cheque.
A. DEBE: Compras $200,00- Iva en compras $24,00- Descuento en compras $10,00 HABER: Iva retenido por pag. 30% $7,20- Retención a la fuente por pag 1% $2,00- Bancos $224,80
B. DEBE: Compras $190,00- Iva en compras $22,80 HABER: Descuento en compras $10,00 - Iva retenido por pag. 30% $6.84- Retención a la fuente por pag 1% $1,90- Bancos $204,06
C. DEBE: Compras $200,00- Iva en compras $25,00 HABER: Descuento en compras $10,00 - Iva retenido por pag. 30% $7,00- Retención a la fuente por pag 1% $2,10- Bancos $204,06

2.- ¿El servicio de rentas internas que parámetros toma en cuenta al momento de verificar una factura?
A. Fecha, nombre o razón social, teléfono, ruc o cedula, firma, subtotal, iva, total.
B. Datos básicos del cliente o proveedor
C. Fecha, nombre o razón social, ruc o cedula, dirección, teléfono, detalle, subtotal, iva, total, firma.

3.- ¿Cuáles son los porcentajes de retención establecidos actualmente?
A. RENTA: 1%, 2%, 8%, 10%, 15% 25%, 0.10% IVA 30%, 70%, 100%
B. RENTA: 1%, 2%, 10%, 15% 25%. IVA 30%
C. RENTA: 2%, 8%, 10%, 15% 25%. IVA 30%, 70%

4.- ¿Para usted que es una caja chica?
A. La Caja Chica es un fondo asignado para cubrir todas las adquisiciones que realiza la empresa en un determinado tiempo, como gastos y compras. Es autorizada por la junta de accionistas y su cuadre debe realizarse en cualquier momento que la empresa lo requiera
C. Llamar a la policía y presentar querella.
B. La Caja Chica es un fondo asignado a determinadas áreas del Organismo, que tiene como objetivo principal cubrir los gastos menores, no previsibles y/o urgentes y que no pueden ser provistos en tiempo y forma a través del proceso habitual de adquisiciones y contrataciones.
C. La Caja Chica es un fondo asignado a determinadas áreas del Organismo, y que permite cubrir grandes gastos económicos que tiene la empresa.

5.- ¿Cuál de las siguientes contabilidades se ocupan en las instituciones privada?
A. Contabilidad gubernamental.
B. Contabilidad general, de costos y gubernamental.
C. Contabilidad general, de costos y comercial.

6.- ¿Una empresa obligada a llevar contabilidad, que porcentaje debe retener a un contribuyente especial?
A. El 1% y 30%
B. Únicamente el 1%
C. El 2% y 70%

7.- ¿Qué es una conciliación bancaria?
A. La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.
B. La conciliación bancaria es un proceso que permite verificar que valores tenemos en la empresa, y los que hemos utilizado
C. La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar, tanto el activo como el pasivo de la empresa los mismos que al final nos darán un total llamado capital social.

8.- ¿Por qué razones se realiza un cheque posfechado?
A. Porque la fecha de pago ya venció.
B. En alguna emergencia cuando la empresa no cuente con efectivo y se necesite realizar compras.
C. Para no quedarse sin fondos.

RESPUESTAS

1.-Respuesta correcta: B	*2.-Respuesta correcta: C*
3.-Respuesta correcta: C	*4.-Respuesta correcta: B*
5.-Respuesta correcta: C	*6.-Respuesta correcta: B*
7.-Respuesta correcta: A	*8.Respuesta correcta: B*

2.6. INVESTIGACIONES.

Certificado de Antecedentes Penales.

Este certificado se lo ha descargado de la página web www.ministeriodelinterior.gob.ec.

REPÚBLICA DEL ECUADOR

Ministerio del Interior

CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES

ESPECIE SIN VALOR COMERCIAL NI MONETARIO

No. Identificacion:	1104735681
Apellidos y Nombres:	VASQUEZ PARDO KAREN NATALI
Posee Antecedentes:	NO

El Certificado de Antecedentes Penales, de acuerdo Decreto Ejecutivo 1166 es expedido única y gratuitamente vía Internet, por esta Cartera de Estado. Queda prohibido tanto para el sector público como privado, exigir como requisito el Certificado de Antecedentes Penales en sus diferentes trámites. El mal uso del Certificado de Antecedentes Penales o el mal uso de la información generada a través de este medio, será de exclusiva responsabilidad del solicitante y/o requirente del mismo.

Xavier Córdova Unda
VICEMINISTRO DE SEGURIDAD INTERNA

Este documento es firmado electrónicamente

Fuente: Dirección Nacional de la Policía Judicial - Ministerio del Interior

http://www.ministeriodelinterior.gob.ec

Referencias Personales.

A QUIEN CORRESPONDA:

Me permito hacer de su conocimiento que él:_____portador de la cedula de identidad;_____ **,** laboró bajo mis órdenes desde _____ y me consta su responsabilidad y competencia en el trabajo, desempeñando principalmente el puesto de _____ en la empresa "**TOYOTA**" por lo anterior no tengo inconveniente ninguno en recomendarlo ampliamente agradeciendo de antemano la atención y facilidades que le puedan brindar.

Se extiende la presente para los efectos legales que al interesado convenga.

Nombre y firma del otorgante

Dirección: Calle Miguel Riofrío y Av. Universitaria.

Teléfono: 2789 765

Fax: box2334

Correo electrónico: toyota_2000@hotmail.com

CERTIFICADO DOMICILIARIO

Yo _____ con CI: _____declaro bajo juramento que resido en/ la _____ de la ciudad Loja, como constancia de lo escrito adjunto un recibo de pago de _____.

Redacto esta declaración para los fines que yo crea conveniente.

Loja, _____

_____

FIRMA

2.7. EXAMEN MÉDICO.

EXAMEN MÉDICO

NOMBRE: _____
CARGO AL QUE SE PRESENTA: _____
EDAD: _____**ALTURA**: _____ **PESO:** _____
ESTADO CIVIL: _____**No CARGAS FAMILIARES:** _____
FECHA: _____
Tiene alguna lesión o impedimento físico SI ( ) NO ( )
Cual: _____

Antecedentes:
1.- Necesita anteojos permanentes
SI ( ) NO ( )
2.- Necesita anteojos para leer
SI ( ) NO ( )
3.- Tiene molestias en la vista.
SI ( ) NO ( )
4.- A tenido infecciones en los oídos
SI ( ) NO ( )
5.- Oye bien
SI ( ) NO ( )
6.- Tiene frecuentes dolores de cabeza.
SI ( ) NO ( )
7.- Ha tenido enfermedades como:
Sarampión ( ) alergias ( )
Dolor de estomago ( ) tosferina ( )
Tuberculosis ( ) desmayo ( )
Convulsiones ( ) asma ( )
Otros: _____
8.- Cuando trabaja queda totalmente cansado
SI ( ) NO ( )
9.- Fuma.
SI ( ) NO ( )
Cuantos cigarrillos por día: _____**Semana:** _____**Mes:** _____
10.- Toma bebidas alcohólicas.
SI ( ) NO ( )
Qué cantidad por día Semana: _____ **Mes:** _____
11.- Se irrita con facilidad
SI ( ) NO ( )

Dr. Antonio Barrera

MEDICO INTERNISTA

2.8. CERTIFICADO MÉDICO.

COLEGIO DE MEDICOS DE LOJA

Dr.

Antonio Barrera.

MEDICO INTERNISTA DEL HOSPITAL ISIDRO AYORA

CERTIFICO QUE:

El señor _____ de _____ años de edad, tras de realizado los respectivos exámenes de laboratorio, he diagnosticado que no padece ningún tipo de enfermedad física ni mental, su estado de salud es adecuado para desempeñarse en cualquier actividad.

Para que conste y sirva de justificante al interesado en cumplimiento de lo dispuesto en el en el artículo, se expide el presente

Loja, a 24 de Junio del 2012.

Dr. Antonio Barrera

MEDICO INTERNISTA

3. CONTRATACIÓN.

La contratación deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo con lo que estipula la ley. A continuación se muestran dos ejemplos de contratos una a Prueba y el otro a Plazo Fijo, para que puedan ser utilizados por la empresa en estudio.

PROPUESTA DE CONTRATACIÓN.

JAIME VIVANCO OJEDA

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA.

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte.....**,** a través de su representante legal,..... **(en caso de personas jurídicas)**; en su calidad de ***EMPLEADOR*** y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # _____su calidad de ***TRABAJADOR***. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a Prueba con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.
El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de…… ,revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita) ……**,** éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- OBJETO.

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de……, con responsabilidad y esmero, que los desempeñará

de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar de las…… hasta las……de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR, y se pagará conforme lo establecido en los Arts. 52 y 55 del Código de Trabajo.
De Lunes a Viernes de 08:00 a 19:00, con una hora de almuerzo, y los sábados de 08:00 a 13:00

CUARTA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de……. DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD$ …,oo).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

QUINTA.- DURACIÓN.-

El tiempo de duración del presente Contrato será por un período probatorio de noventa (90) días en el que, cualquiera de ellas lo puede dar por terminado libremente; vencido dicho período se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el año.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en……., en la ciudad de……, provincia de…….., para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN.-

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día ……..del mes de ……del año ……

EL EMPLEADOR **EL TRABAJADOR (a)**
C.C.C.C.

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte.....**,** a través de su representante legal,..... **(en caso de personas jurídicas)**; en su calidad de ***EMPLEADOR*** y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # **_____**su calidad de ***TRABAJADOR***. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a PLAZO FIJO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de ……, revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita) ……**,** éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, el EMPLEADOR y el TRABAJADOR (a) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar ocho horas diarias por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal desde las…… hasta las……, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por el EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita del EMPLEADOR. De lunes a viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y los sábados de 08:00 a 13:00de

TERCERA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma

de……. DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD$ …,oo).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

CUARTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:
El presente contrato tendrá una duración de……. (Puede estipularse un plazo no inferior a un año ni superior a dos años). (Es facultativo estipular un periodo de prueba de hasta 90 días conforme lo establecido en el Art. 15 del Código de Trabajo).

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en……. (Dirección), en la ciudad de……, provincia de……..…..... , para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SEXTA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

SEPTIMA. LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

OCTAVA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un

acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

NOVENA.- SUSCRIPCIÓN.-

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día ___ del mes de _____del año _____

EMPLEADOR (A) **TRABAJADOR (A)**
C.C. **C.C.**

4. INDUCCIÓN.

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo. La inducción se la realiza mediante el manual de bienvenida donde se detallan la razón de ser de la empresa junto a sus políticas y reglamentos.

A continuación la propuesta de un manual de bienvenida en donde se detallan la historia, misión, visión, organigramas, diseño de la planta, entres otros; este manual será de gran ayuda al nuevo colaborador que ingrese aprestar sus servicios en Almacenes “Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA."

MANUAL DE BIENVENIDA

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA

INDICE

1. **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**
   - Presentación.
   - Carta de Bienvenida.
   - Introducción.
   - Historia de la Empresa.
   - Misión.
   - Visión.
   - Objetivos.
   - Valores del Almacén.
   - Políticas.

2. **POLÍTICAS DE LA EMPRESA.**

3. **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**
   - Organigrama Estructura.

4. **PLANO DE LA EMPRESA.**
   - Macro Localización.
   - Micro Localización.

5. **REGLAMENTO INTERNO.**
   - Artículos.

6. **DIRECTORIO TELEFÓNICO.**

PRESENTACIÓN.

Hemos diseñado este manual con el fin de facilitarle la información necesaria sobre Almacenes “Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA”, su historia su misión, su visión, estructura organizacional, políticas, reglamentos y obligaciones.

Queremos contarle durante esta jornada lo más destacado de nuestra empresa, porque usted hace parte activa de la misma.

Todas las personas vinculadas a nuestra empresa, son seleccionadas buscando condiciones especiales que los hagan ser gente de Almacenes “Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA”, con gran capacidad de servir, porque nuestros clientes exigen lo mejor y prefieren gente atenta y servicial como usted.

BIENVENIDO

CARTA DE BIENVENIDA.

A quien corresponda:

A partir d este momento eres nuestro (a) compañero (a) de labores. Tus cualidades y aptitudes han permitido tenerte en cuenta para ingresar a Almacenes “Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA”, creemos que tu aporte va ser muy importante en la marcha de la empresa.

Te felicitamos, nos complace tenerte con nosotros y esperamos que una vez que termines de conocer el Manual de Bienvenida, entres a formar parte activa de este grupo humano que está trabajando para mejorar su propio nivel y desde luego el de la sociedad.

Deseamos también que Almacenes “Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA”, sea un importante medio que permita tu superación mediante la interacción con personas con un alto sentido de compromiso dispuestos a la mejora continua.

Al pertenecer a nuestra empresa has contraído a una serie de deberes y responsabilidades que son necesarios cumplir y respetar, así como has adquirido derechos que el Almacén gustosamente te reconocerá.

Bienvenido a lo que es ahora tu equipo de trabajo.

Atentamente.

EL GERENTE.

INTRODUCCIÓN.

Definición.

Almacenes “Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA”, es una sociedad con fines de lucro, constituida por la familia Vivanco Ojeda, con criterios autónomos y políticos que permiten a través de liderazgo y la acción participativa promover los mejores accesorios y motos de la marca MOTOR 1.

El manual de tienes en tus manos, ha sido elaborado con el propósito de servirte de guía para tu adecuada integración al que desde ahora es tu lugar de trabajo.

En este manual se encuentra la información básica para la adaptación de tu medio ambiente de trabajo. Al integrarte a nuestro equipo de talento humano te haces participe de lograr nuestra misión y visión al brindar un servicio de calidad a través de tu trabajo.

ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA. LTDA.

HISTORIA.

Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, fue fundada por el Sr. Jaime Vivanco hace 50 años siendo pionero en electrodomésticos y maquinaria pesada en la ciudad de Loja, después de los años se dedicaron a la compra venta de vehículos y motos.

Su empresa está dedicada a la venta de accesorios y motos de la marca a nivel internacional MOTOR 1 que es una empresa líder en ensamblaje y comercialización de motocicletas en Ecuador, cuenta con la planta de ensamblaje más moderna y sofisticada del país, generando fuentes de trabajo y produciendo motos o tricimotos; con estándares de calidad a nivel de las grandes marcas japonesas.

Las motos son traídas hasta Loja para comercializarlas y venderlas en la ciudad y sus lugares cercanos teniendo matrices en Zamora, Pindal, Celica, Macará.

NUESTRA MISIÓN.

Somos una empresa confiable que ofrece motocicletas y accesorios de calidad mundial de la marca MOTOR 1, contando con la mejor capacidad para satisfacer esa demanda, no tenemos fronteras en cuanto a cumplimiento y desarrollo. Nuestra comercializadora está orientada a la búsqueda de caminos estratégicos aplicando innovaciones tecnológicas, logísticas y administrativas que faciliten el desarrollo empresarial y humano económico y social del país.

NUESTRA VISIÓN.

Ser la empresa líder en la distribución y venta de motocicletas, repuestos, accesorios y servicio técnico a nivel local, creando redes de alianzas estratégicas, proyectándonos como una empresa joven, caracterizada por la experiencia y profesionalismo.

OBJETIVOS.

- Ofrecer un servicio integrado de calidad en la distribución, venta, repuestos y accesorios de motos a nivel local.
- Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio excelente, con la finalidad de crear fidelidad entre ellos.
- Ser una organización que logre resolver problemas y aprovechar oportunidades mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo.

VALORES CORPORATIVOS.

Entre estos tenemos:

Honestidad: Ofrecer a los clientes lo que la Empresa está en condiciones de cumplir. Ser coherentes con su razón de ser, actuar dentro de la verdad, con honradez, responsabilidad y total transparencia.

Trabajo en Equipo: Buscar la práctica de la mutua ayuda entre las personas, apoyando a los grupos menos favorecidos para que puedan mejorar su calidad de servicio.

Responsabilidad Social: Garantizar que las operaciones y políticas de la empresa vayan de acuerdo con las leyes y reglamentos aplicados hacia la prevención de problemas sociales creando de esta manera una imagen pública favorable.

Calidez humana: Que los clientes pueden contar con un trato amable y personalizado. El sistema de entregas y equipo humano deben estar formados para entablar relaciones comerciales cordiales y amistosas.

Puntualidad: Saber de la importancia de hacer las cosas a tiempo y en el lugar conveniente. La eficacia y la calidad de los servicios es la meta teniendo como labor la garantía de satisfacción de los clientes.

Respeto: Brindar un trato justo a todos aquellos con quien tenemos relación. Se entiende mejor cuando procuramos tratar a los demás de la manera en que deseamos ser atendidos, saludar a los demás, emplear un vocabulario adecuado, pedir las cosas amablemente, dejar el sanitario en perfectas condiciones después de usarlo y evitar inmiscuirse en la vida privada de los demás, es la forma más sencilla de vivir este valor en el trabajo.

Comunicación: Mantener una buena comunicación ayuda a desarrollar el desempeño de los procesos y mejora las relaciones con los clientes internos y externos.

Servicio: Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera

Credibilidad: Responder siempre a las necesidades y expectativas de los clientes con la integridad y cumplimiento de promesas en las relaciones entre clientes internos y externos generando lealtad hacia la empresa.

Calidad: saber que el cliente es lo primero, por eso se debe lograr mantener las buenas relaciones brindando un excelente servicio.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

Las políticas que aplicamos en nuestra empresa son:

- Realizar todo trabajo con excelencia.

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.

- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.

- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.

- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.

- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.

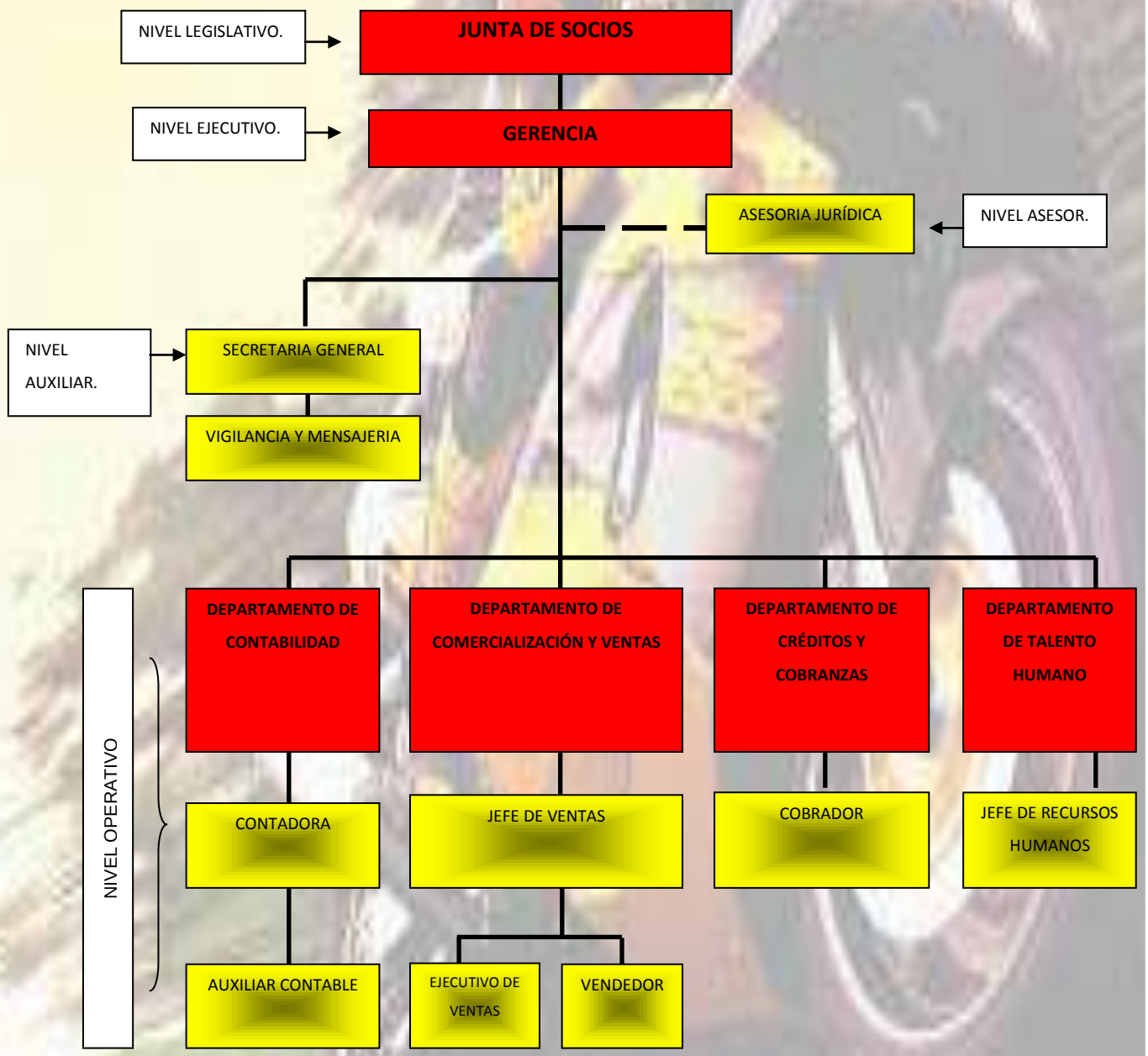
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.

- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

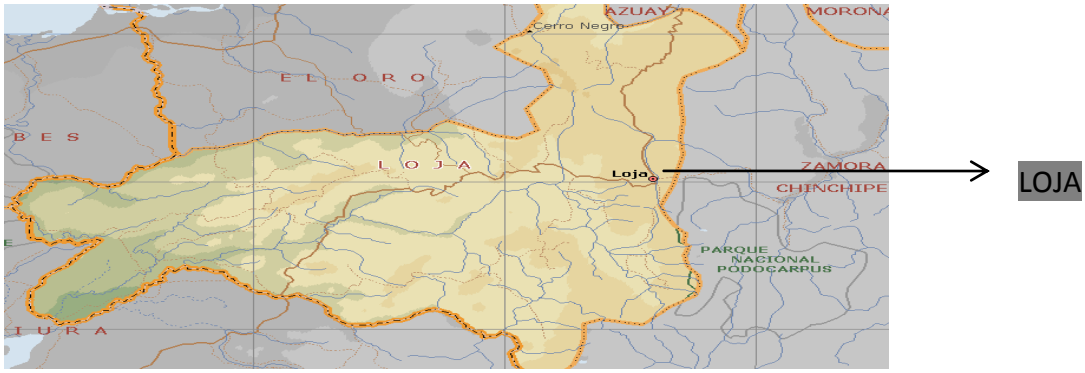
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

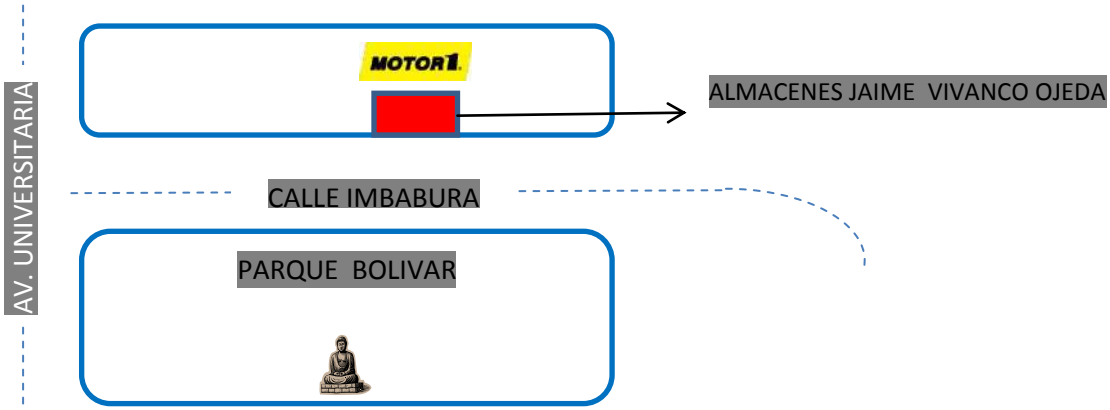


LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

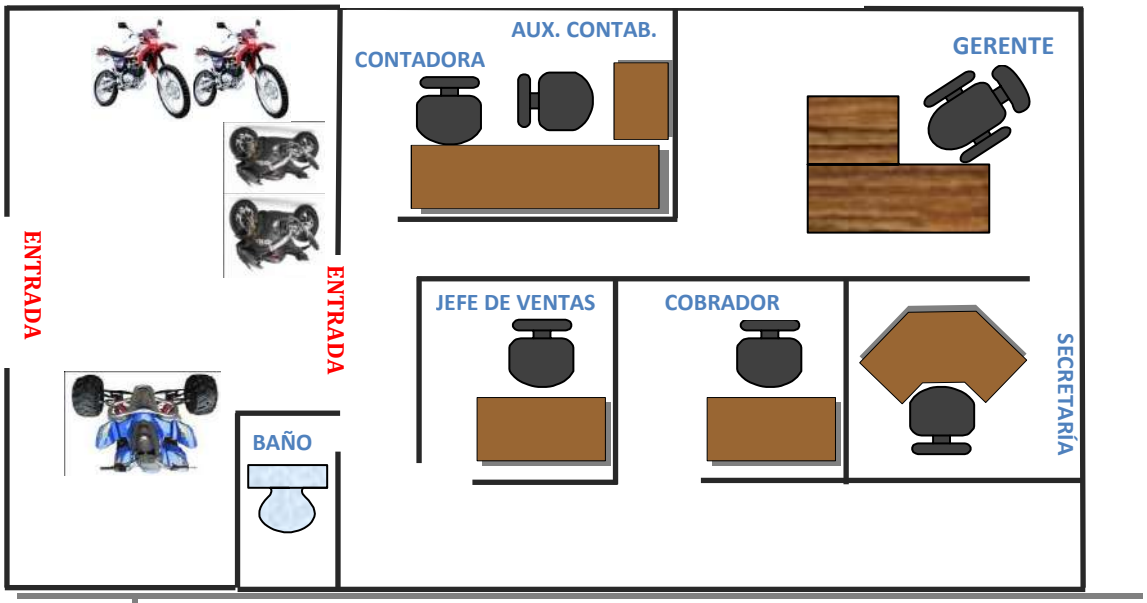
MACRO LOCALIZACIÓN.



MICRO LOCALIZACIÓN.



PLANO DE LAS INSTALACIONES



REGLAMENTO INTERNO.

ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA",cuya empresa es representada por el Ing. Pablo Vivanco Ludeña, tiene como actividad la comercialización de motos y accesorios, para lo cual cuenta con su infraestructura ubicada en la Calle Imbabura, entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria, de la ciudad de Loja; por lo que su Gerente General y representante legal conforme a lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo y con el objeto de garantizar y regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales y contractuales, dicta el presente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, que se aplicará en la empresa, el mismo que debidamente aprobado constituye norma obligatoria para el empleador y trabajadores.

Para efectos del presente reglamento interno a ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", se usará en adelante para denominar al "EMPLEADOR", o ¨LA EMPRESA¨ indistintamente. Así mismo a todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales para LA EMPRESA se los podrá llamar simplemente como los "TRABAJADORES".

CAPITULO I
NORMAS PRELIMINARES

ART. 1.- Para conocimiento de sus empleados ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", mantendrá en continua exhibición, un ejemplar de este Reglamento Interno en los lugares de trabajo. Cualquier trabajador, podrá solicitar un ejemplar, el mismo que le será entregado sin costo alguno. Consecuentemente, su desconocimiento no escusa ni exceptúa a trabajador alguno.

ART. 2.- Todos los administradores, empleados y obreros de la empresa quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento Interno; y su desconocimiento no excusa a ninguna de las partes que intervienen en la relación laboral.

CAPITULO II
REQUISITOS A LOS QUE DEBEN SUJETARSE LOS TRABAJADORES

ART. 3-ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", tiene completa libertad para reducir y aumentar el personal de trabajadores a su servicio y para señalarle las funciones correspondientes de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

ART. 4.-ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", aspira a que cada puesto de trabajo sea ocupado por la persona más idónea por sus cualidades técnicas, profesionales y humanas para cuyo fin se establece en el personal la obligación de someterse a las pruebas intelectuales, prácticas o psicotécnicas que se señalen.

ART. 5.- Los aspirantes para ser admitidos como trabajadores de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", requieren presentar los siguientes documentos:

a) Copia a color de la cédula de ciudadanía.

b) Copia de la libreta de servicio militar obligatorio, de ser el caso.

c) Copia del certificado de votación correspondiente.

d) Certificado de los últimos empleadores con indicación del nombre, dirección, teléfono.

e) Carne de afiliación al I.E.S.S, si ha trabajado anteriormente.

f) Copia de los certificados de trabajos anteriores.

g) Tres certificados de honorabilidad y buena conducta.

h) Tres fotos actualizadas tamaño carnet.

i) Someterse a las entrevistas y pruebas de selección que usualmente realiza la empresa, así como la verificación de datos.

ART. 6.- ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA". Organizará y llevará el "REGISTRO DE TRABAJADORES", con los datos y documentos proporcionados para el efecto por sus trabajadores, quienes quedan obligados a actualizar los mismos, cuando se produzcan cambios de importancia.

ART. 7.- Todo cambio de domicilio, de estado civil, deberá ser comunicado a ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA",en el plazo de 15 días de producido. La falta de esta información se considerará como falta disciplinaria.

ART. 8.- SANCION.- Si el EMPLEADOR descubriere en cualquier tiempo, aún con posterioridad al ingreso del TRABAJADOR, que los datos, documentos, información o requisitos presentados por aquel han sido alterados o son falsos, tendrá derecho a dar por terminado el contrato de trabajo, previo al trámite de Visto Bueno, conforme lo estipula el numeral tercero del artículo 172 del Código de Trabajo.

ART. 9.-Ningún aspirante a ser trabajador deALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", se considerará como tal, mientras no

se suscriba el respectivo contrato de trabajo. Todo contrato se celebrará obligatoriamente por escrito, incluidos los que se realicen trabajos ocasionales.

CAPITULO III
DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO

ART. 10.- La persona que sea admitida en la EMPRESA en calidad de trabajador, suscribirá necesariamente un contrato de trabajo de un año a plazo fijo, con un periodo inicial de noventa días de duración, durante el cual las partes libremente podrán darlo por terminado sin indemnización alguna.

ART. 11.- Se exceptúa de lo dispuesto en el artículo anterior, los contratos ocasionales, eventuales y de temporada, de obra cierta y los de aprendizaje, los mismos que serán suscritos en base a las prescripciones del Código del Trabajo.

ART. 12.- De la contratación de menores de edad, la EMPRESA podrá contratar menores de edad que se encuentren comprendidos en la edad de 16-18 años, siempre que se cumplan con las obligaciones que para el caso exige el Código de Trabajo y el Código de la Niñez y Adolescencia.

ART. 13. Las normas del Código del Trabajo y las de éste Reglamento Interno, se considerarán incorporadas a los contratos individuales de trabajo y las que se agregará para el buen funcionamiento.

CAPITULO IV
DE LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

ART 14. HORA DE INICIACION DE LA JORNADA.- De acuerdo a la disposición del Código de Trabajo y TRABAJADORES deben cumplir estrictamente los horarios que le fueren establecidos, quedando obligados además a permanecer en sus puestos de trabajo hasta que llegue su reemplazo.

ART. 15. En cualquier momento se podrá modificar estos horarios y establecer turnos de labor, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA".

ART. 16. Durante la jornada de trabajo, queda totalmente prohibido para cualquier trabajador, dedicarse a actividades diferentes o realizar trabajos particulares.

ART. 17. Sin la expresa autorización de la Gerencia General, ningún empleado podrá laborar en horas suplementarias o extraordinarias, salvo los casos de fuerza mayor, producidos por un inminente peligro para la vida de los trabajadores o para la integridad de las instalaciones, equipos y bienes de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA".

Para los casos en que se laboré en horas suplementarias y extraordinarias, estás se cancelarán conforme a lo previsto en el Código de Trabajo.

ART. 18. Se anunciará la hora de entrada y salida de los trabajadores, mediante letreros, y la empresa registrará en tarjetas u hojas de control, la asistencia y puntualidad de los trabajadores, quienes se presentarán con la anticipación suficiente para iniciar las labores, ya que los atrasos estarán sujetos a una amonestación verbal o escrita, o a una multa en caso de reincidencia.

ART.19. Ningún trabajador podrá salir de las instalaciones de la empresa durante las horas de labor sin permiso expreso del superior jerárquico autorizado para darlo. El abandono de trabajo en horas de labor, sin permiso o causa justificada será sancionado conforme lo previsto en el Capítulo VII de éste Reglamento.

ART. 20. Los permisos que se concedan constarán necesariamente por escrito, y serán añorados en los registros de controles respectivos

Por regla general, los permisos únicamente se concederán para atender asuntos de fuerza mayor, enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de autoridad, ejercicio del sufragio; y, en general, en los casos permitidos por la Ley

CAPITULO V
OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES DE ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA".

ART. 21. Es obligación de todos los trabajadores el cumplimiento de las instrucciones, órdenes y prohibiciones impartidas por el empleador directamente o por medio de sus representantes, mediante circulares o disposiciones verbales, sobre todo cuando ellas se refieren a normas de procedimiento o de producción.

ART. 22. Son **obligaciones generales**de todos los trabajadores:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado, precaución y esmero apropiados, en la forma, horario y condiciones convenidas.
b) Restituir al empleador los materiales no usados, y conservar en buen estado todos los equipos, máquinas, herramientas y más útiles de trabajo.
c) Los trabajadores no serán responsables de los daños ocasionados por caso fortuito o fuerza mayor, ni los provenientes de la mala calidad de los materiales o herramientas. Pero en caso de comprobarse que los daños y deterioros en los

bienes causados por negligencia, descuido o defectuoso uso de ellos, el trabajador estará obligado a pagar tales danos o efectuar las reparaciones necesarias, incluso en horas fuera del horario normal.

d) Abstenerse de comunicar a terceros, salvo autorización expresa de la Gerencia General, las informaciones que tengan que ver con la forma de su trabajo, especialmente aquellas que sean de naturaleza reservada, o cuya divulgación pueda causar perjuicio a ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA".

e) Suministrar inmediatamente y ajustándose a la verdad, las informaciones y datos que tengan relación con el trabajo y que se le soliciten.

f) Guardar completa reserva sobre las operaciones, negocios y procedimientos o de cualquier clase de datos que conozcan sobre la empresa, por razón de sus funciones o sus relaciones con ella.

g) Someterse a todas las medidas de control que establezca ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", para la puntualidad y asistencia, y aquellas encaminadas a evitar o descubrir maniobras indebidas que puedan efectuar algunos trabajadores en perjuicio de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA".

h) Observar estrictamente lo establecido o lo que establezca la empresa para solicitar permisos y para la comprobación de enfermedades, ausencias o novedades semejantes.

i) Asistir con puntualidad y provecho a los cursos especiales de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento, organizados e indicados por la empresa dentro y fuera de su recinto.

j) Observar buena conducta durante el trabajo, guardar respeto y cortesía a los superiores, y buena camaradería y respeto a los compañeros de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", ayudándolos en lo que sea necesario, sobre todo apoyando e instruyendo correctamente a los empleados nuevos.

k) Cumplir estrictamente con las disposiciones de este Reglamento Interno, y todas las órdenes e instrucciones dadas por el Gerente General y más superiores.

l) Comunicar a la empresa o representantes, en forma oportuna, los peligros para la vida de las personas y los daños materiales que amenacen a las maquinarias, combustibles, mercaderías, materiales y equipos de la empresa.

m) Realizar el trabajo utilizando e implementos de seguridad. Los trabajadores serán responsables por las pérdidas o deterioros de estos bienes causados por el mal uso de los mismos o negligencia.

n) Cualquier refrigerio o alimento, podrán servirse los trabajadores únicamente en el momento señalado y en los sitios permitidos por ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA".

Las demás obligaciones establecidas por la Ley en este Reglamento y las que dicte ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA".

ART. 23. Los empleados están obligados a laborar con el máximo cuidado y observando las normas de seguridad sobre todo con las máquinas, herramientas y materiales, para evitar accidentes personales o de compañeros, o causar daños y desperdicios en los bienes y productos de la empresa.

ART. 24. Los empleados no podrán emplear maquinarias o equipos cuyo uso no conozcan o no tengan pericia. En ningún caso no podrán introducir sus extremidades en equipos ni exponer parte de su cuerpo, mientras estas maquinas se encuentre en funcionamiento.

ART. 25. A los trabajadores que individualmente o por equipo, se les haya entregado equipos, útiles de trabajo, herramientas y materiales, y que se les perdiere o dañare por negligencia comprobada, serán directamente responsables y están obligados a restituir o pagar inmediatamente tales perdidas, a fin de evitar inconvenientes en las actividades de la empresa.

ART. 26. Es obligación de todo empleado, entregar al empleador, al momento de salir en goce de vacaciones o de licencia por varios días, todos los útiles, documentos o implementos a él encomendados, así como la información sobre trabajos que se encuentran realizando, para que se asigne a otro trabajador estas tareas

ART. 27. Prohibiciones.- son prohibiciones para todos los trabajadores de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", las siguientes:

a) Poner en peligro su propia seguridad, la de los clientes y de sus compañeros de trabajo.

b) Tomar de la empresa sin autorización del empleador, equipos de oficina, útiles de trabajo, materiales o

mercadería, y sacarlos de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA" y obsequiarlos a personas ajenas.

c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

d) Confiar a otro trabajador, sin la expresa autorización correspondiente, la ejecución de su propio trabajo, así como instrumentos, elementos y materiales de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA".

e) Presentar para la admisión en ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", o después para cualquier efecto, documentos falsos, incompletos, enmendados o no ceñidos a la verdad.

f) Hacer cualquier tipo de venta o negocios particulares dentro de la empresa.

g) Pedir en préstamo o hacer préstamos de dinero a compañeros de trabajo.

h) Destruir, dañar, retirar de los archivos o dar a conocer a terceros, en cualquier forma documentos de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", sin autorización expresa de la misma.

i) Sacar de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", materiales, equipos, herramientas, implementos, muebles, instrumentos o documentos, sin la autorización expresa y escrita del empleador.

j) Salir de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", o intentar salir con paquetes, bolsas y objetos semejantes con productos de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", sin la autorización del empleador teniendo que permitir siempre que sean examinados y observados por la persona señalada para tal efecto.

k) Hacer rifas, sorteos o colectas dentro de la empresa, en horas de trabajo, entre compañeros o con clientes, salvo con permiso del empleador.

l) Usar los útiles, documentos, material primas, maquinarias y herramientas de ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", en objetos distintos de las actividades que están destinados, o efectuar con ellos trabajos en su beneficio personal o de terceros.

m) Suspender sus labores o abandonar el puesto de trabajo, sin permiso ni causa legal o justificada.

n) Atender o aceptar visitas de familiares o amigos dentro VIVANCO OJEDA CIA LTDA", en horas de labor.
o) Presentarse al trabajo sin portar el uniforme o ropa de trabajo e implementos de seguridad, en las condiciones requeridas por ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA".
p) Demostrar indisciplina o resistirse al cumplimiento de una orden o trabajo encomendado por el empleador.
q) Portar armas de cualquier clase, dentro de los lugares de trabajo.
r) Hacer trabajos particulares o aquellos que no han sido ordenados por el empleador, durante la jornada de labor.
s) Disminuir la intensidad o bajar el ritmo de producción, y leer revistas, periódicos o libros, durante las horas de trabajo, descuidando de ésta manera sus tareas.
t) Descuidar el mantenimiento y buen funcionamiento de las máquinas y equipos que estén a su cuidado, y no mantener limpio y aseado su puesto de trabajo.
u) Tener cualquier relación amorosa entre compañeros dentro del trabajo no será permitido y de comprobarse aquello uno de ellos tendrá que salir del trabajo.
v) Todas las prohibiciones establecidas en el art. 46 del Código del Trabajo, y las que ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", imparta oportunamente.

ART. 28. Son **obligaciones de DELGADO CASTILLO DELCAS CIA. LTDA.** como empleador, las contenidas en el Art. 42, numerales del 1 al 35; artículo 43 y sus numerales del 1 al 3 del Código del Trabajo, debiendo al efecto el empleador cumplir sus obligaciones económicas para con sus trabajadores, así como las de seguridad, respeto y buen trato, conforme las disposiciones anotadas.

ART. 29. Son **prohibiciones de** ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", como empleador, las contenidas en el artículo 44, ordinales a) a la l), del Capítulo IV, del Título I, del Código del Trabajo.

CAPITULO VI
DE LAS SANCIONES

ART. 30. El desacato, la desobediencia y la falta de cumplimiento a cualquiera de las disposiciones del Reglamento por parte de los trabajadores, serán sancionados gradualmente con:

a) Amonestación verbal o escrita;

b) Multas que no excederán en ningún caso del 10% de la remuneración;
c) Terminación del contrato de trabajo mediante solicitud de visto bueno.

Su aplicación será realizada por la Gerencia General, tomando en cuenta la reincidencia o la gravedad de la falta.

ART. 31. Todos los incumplimientos o transgresiones a las normas de éste Reglamento, en su primera ocasión, se amonestará en forma verbal o escrita al trabajador; en caso de reincidencia, se impondrá una multa del 10% de la remuneración del infractor.

ART. 32. La reincidencia de una falta sancionada con multa, o la gravedad de la misma, dará derecho ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA", a proponer solicitud de visto bueno ante el Inspector del Trabajo.

ART. 33. Las amonestaciones y multas serán comunicadas al trabajador por escrito y en forma oportuna. Las multas serán cobradas de la remuneración que se page al trabajador, en forma inmediata posterior a la comisión de la falta.

ART. 34. Las faltas de puntualidad y asistencia a los turnos y horarios establecidos, serán sancionadas de la siguiente forma:

a) Cualquier atraso a los horarios establecidos, en su primera ocasión, no será considerado como tal, pero si dentro de un período quincenal el trabajador incurre en dos o más atrasos, éstos serán sancionados con una multa equivalente al 10% de su remuneración diaria.
b) La reincidencia dará lugar a proponer el visto bueno ante el Ministerio de Relaciones Laborales.

CAPITULO VII
DISPOSICIONES FINALES

ART. 35. Quedan incorporadas al presente reglamento Interno, las disposiciones del Código del Trabajo, las mismas que prevalecen en todo caso.

ART. 36. La empresa se reserva el derecho de presentar para la aprobación de la Dirección General del Trabajo, las reformas o adiciones que estimare conveniente al presente Reglamento, las mismas que una vez aprobadas, se las dará a conocer a sus trabajadores en la forma prescrita en el Art. 1 del presente Reglamento.

Pablo Vivanco Ludeña.
GERENTE GENERAL

DIRECTORIO TELEFÓNICO.

MATRÍZ LOJA: Imbabura entre Av. Universitaria y 18 de Noviembre.

TELFS: 2577479 – 2562073

SUCURSALES: Zumba - Yantzaza - Piñas.

DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO: pablovivanco007@gmail.com

SITIO WEB: http://www.almacenesjaimevivanco.com

Distribuidor autorizado para las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.

5. CAPACITACIÓN.

Es la preparación técnica que requiere la persona para llenar su puesto con eficiencia mediante la adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.

Título: Plan de Capacitación para el personal de "Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA."

Presentación: La capacitación profesional que se llevara a cabo será de gran utilidad para que cada uno de los colaboradores se actualice en temas de su interés y cargo que desempeña.

Justificación: Se lo lleva a cabo porque este tipo de capacitación no selo realiza en la empresa y es necesario que todo el personal se mantenga capacitado constantemente.

Objetivos:

- Mejorar los conocimientos del personal de la institución.
- Crecimiento profesional y superación personal.
- Eficiencia en sus funciones empresariales.

Financiamiento: Todo los gastos efectuados al aplicar este plan serán cubiertos la mitad por la empresa y la otra parte por el empleado.

Responsables: Todo el personal que labora en Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA y los respectivos instructores de cada curso.

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE "ALMACENES JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA"

#	Curso o Seminario	Instructor	Tiempo de Duración	Participación	Lugar	Numero de Participantes	Tiempo de Evento			Fecha
							Asistencia	Evaluación	Valor	
1	Manejo de Personal	Ing. Angel Cueva	10H	Gerente General y Jefe de Ventas	Oficinas de la Empresa.	2	x		$ 25	Lunes 08 al 12 de Octubre del 2012 de 19:00 a 21:00.
2	Gerencia	Dr. Paul Sarango.	15H	Gerente General	Oficinas de la Empresa.	1	x		$ 40	Jueves18 al 19 de Octubre del 2012 de 08:00 a 18:00.
3	Recursos Humanos	Ing. Silvia Jaramillo	16H	Gerente General, Secretaria y Jefe de RR.HH.	Hostería "LasLagunas"	3	x		$ 25	Sábado 27 al 28 de Octubre del 2013 de 08:00 a 17:00.
4	Planeación Estratégica	Ing. Magaly Flores	10H	Todo el personal de la empresa.	Oficinas de la Empresa.	11	x		$ 30	Lunes 05 al 09 de Noviembre del 2012 de19:00 a 21:00.

#	Curso o Seminario	Instructor	Tiempo de Duración	Participación	Lugar	Numero de Participantes	Tiempo de Evento			Fecha
							Asistencia	Evaluación	Valor	
5	Negocios Internacionales	Cámara de Comercio	10 H	Gerente y Jefes departamentales	Cámara de Comercio de Loja.	5	x		$ 20	Sábado24 de Noviembre del 2012 de 08:00 a 18:00.
6	Atención al Cliente	Cámara de Comercio	10 H	Todo el personal de la empresa	Oficinas de la Empresa	11	x		$ 15	Sábado 8 de Diciembre del 2012 de08:00 a 18:00.
7	Marketing	AS MARKETING	20H	Personal de Ventas	Oficinas de la Empresa	4	x		$ 20	Sábado 15 al 16Diciembre del 2012 de 08:00 a 18:00.
8	Ventas Estratégicas	AS MARKETING	10	Personal de Ventas	Oficinas de la Empresa	4	x		$ 25	Sábado 22 de Diciembre del 2012 de 08:00 a 18:00.

#	Curso o Seminario	Instructor	Tiempo de Duración	Participación	Lugar	Numero de Participantes	Tiempo de Evento			Fecha
							Asistencia	Evaluación	Valor	
9	Catalogo Electrónico y Manejo de Inventarios	Ing. Com. José Aguirre.	10 H	Todo el personal de Ventas	Oficinas de la Empresa	4	x		$ 15	Sábado 29 de Diciembre del 2012 de 08:00 a 18:00.
10	Programas Contables y Visual Fact.	SRI	20 H	Contadora, Auxiliar Contable y Secretaria	Oficinas de la Empresa	3	x		$25	Sábado 12 al 13 de Enero del 2013 de 08:00 a 18:00.
11	Tributación y Leyes de Contabilidad	SRI	10 H	Contadora, Auxiliar Contable	Oficinas de la Empresa	2	x		$25	Sábado 26 de Enero del 2013 de 08:00 a 18:00.
12	Contabilidad Básica y Computarizada	Dr. Carmen Alvarado Mg. Sc.	20H	Contadora, Auxiliar Contable	Oficinas de la Empresa	2	x		$ 20	Sábado 9 al 10 de Febrero del 2013 de 08:00 a 18:00.

#	Curso o Seminario	Instructor	Tiempo de Duración	Participación	Lugar	Numero de Participantes	Tiempo de Evento			Fecha
							Asistencia	Evaluación	Valor	
13	Recuperación de Cartera	Banco Central del Ecuador	10 H	Jefe de Cobranzas	Banco Central del Ecuador	1	x		$ 30	Sábado 23 de Febrero del 2013 de 08:00 a 18:00.
14	Economía, estudios de mercado y valor del dinero	Banco Central del Ecuador	10 H	Jefe de Cobranzas	Banco Central del Ecuador	1	x		$ 20	Sábado 2 de Marzo del 2013 de 08:00 a 18:00.

PLAN DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA"

Motivación: La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Este plan de motivación se lo realiza para que todos los empleados se encuentren en un ambiente agradable de trabajo y compartan más tiempo juntos ya que el compañerismo es fundamental para el logro de los objetivos de la empresa.

#	NOMBRE DE LA MOTIVACIÓN	PARTICIPANTES	LUGAR	VALOR	FECHA
1	Inicio de año charlas motivadoras	Todo el personal	Salón de eventos del Almacén	$150,00	03 de Enero
2	Entrega de un presente x el día del amor y de la amistad	Todo el personal	Instalaciones del Almacén	$ 15,00	14 de Febrero
3	Agasajo por el día de la mujer	Personal femenino de la empresa	Instalaciones del Almacén	$15,00	08 de Marzo
4	Incentivo económico al mejor empleado del mes	Todo el personal	Instalaciones del Almacén	$100,00	15 de Abril
5	Agasajó por el día de las madres	Personal femenino de la empresa	Instalaciones del Almacén	$20,00	Segundo domingo de Mayo
6	Entrega de un presente por el día del padre	Personal masculino de la empresa	Instalaciones del Almacén	$30,00	Tercer Domingo de Junio
7	Sorteo de dos órdenes de consumo en el comisariato	Todo el personal	Instalaciones del Almacén	$100,00	30 de Julio
8	Sorteo de una cena	Todo el personal	Restaurant Mama Lola	25,00	20 de Septiembre
9	Cena navideña	Todo el personal	Hotel Gran Victoria	$300,00	23 de Diciembre
10	Programa de fin de año	Todo el personal	Centro Recreacional Aguamania	$200,00	29 de Diciembre

CUARTO OBJETIVO: Valoración de Puestos.

Valoración de Puestos.

La valoración de puestos, empleada en la tesis es por el método de Valuación por Puntos, el cual me permite determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás y para fijar el sueldo básico de una clase de puesto.

Método por Puntos.

El procedimiento para este método es asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se procede a poner en consideración el respectivo ajuste salarial para cada uno de los cargos.

Ajuste salarial – Método de Valoración por Puntos.

Factor de Valorización = $\frac{\sum Salariosy}{\sum Puntosx} = \frac{3854,53}{3728} = 1,03$

Nº	PUESTO	PUNTOS	FACTOR DE VALORIZACIÓN	SALARIO ACTUAL	SALARIO A GANAR
1	Gerente	564	1,03	1500,00	580.92
2	Secretaria	384	1,03	292,87	395.52
3	Contadora	506	1,03	296,38	521.18
4	Aux. Contable	330	1,03	292,87	339.90
5	Jefe de Ventas	437	1,03	297,11	450.11
6	Ejecutivo de Ventas	360	1,03	294,92	370.80
7	Vendedor	332	1,03	294,92	341.96
8	Cobrador	485	1,03	293,17	499.55
9	Personal de Apoyo	330	1,03	292,29	339.90
TOTAL		**1753**	**9,27**	**3854,53**	**3839.84**

10. Para determinar gráficamente tomamos en cuenta 4 puntos:

$P_1=X_1;Y_1$

$P_2=X_2;Y_2$

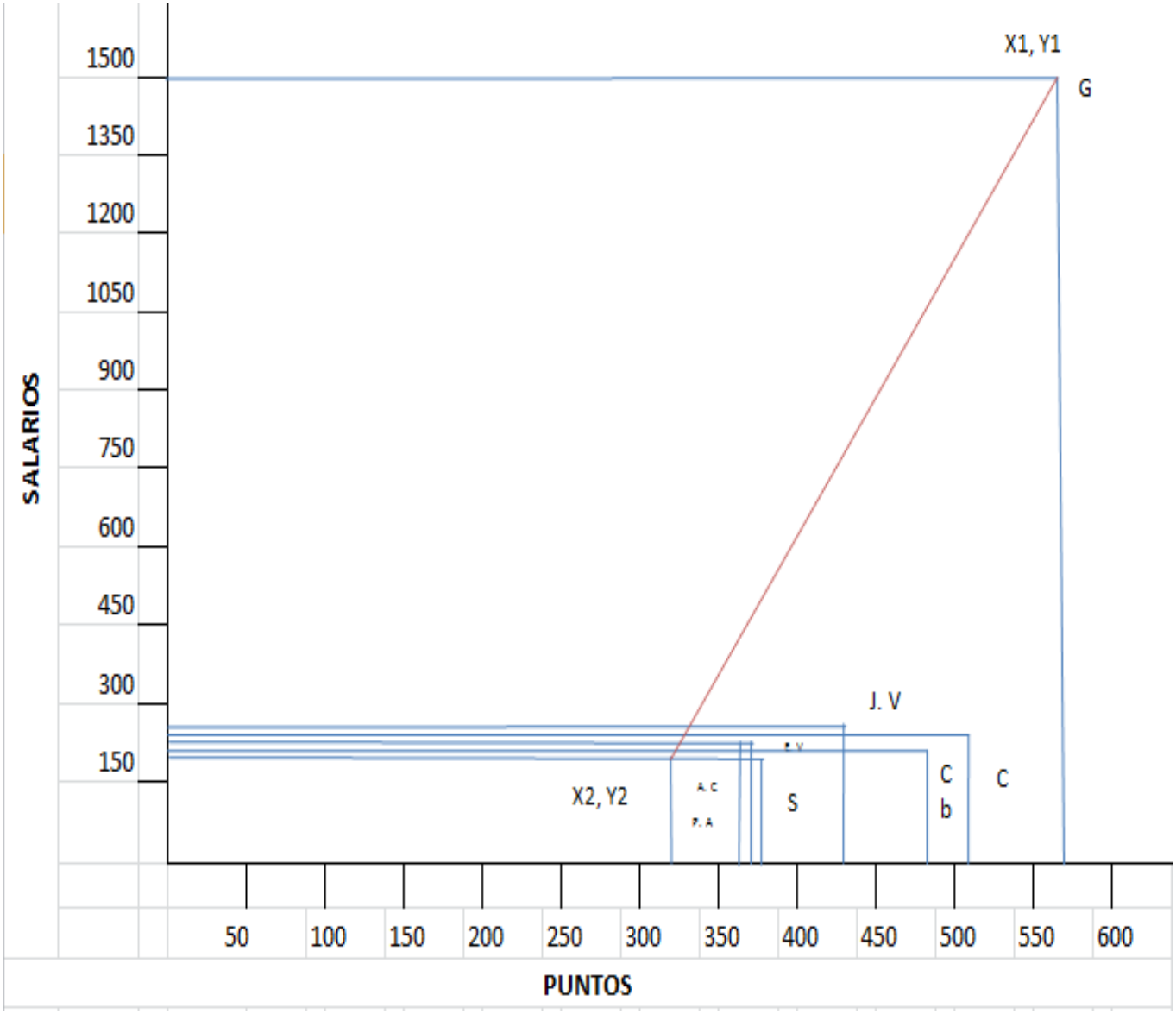
$\overline{X_1} = 414{,}22$

$\overline{Y_1} = 428{,}28$

$\overline{X_2} = 330$

$\overline{Y_2} = 335{,}05$

PUNTOS	SALARIO ACTUAL
564	1500
384	292,87
506	296,38
330	292,87
437	297,11
360	294,92
332	294,92
485	293,17
330	292,29



Interpretación: Para determinar el valor relativo de cada cargo frente a los demás y fijar el sueldo salarial, se empleo factores a calificar entre los cuales se encuentran; la habilidad en donde se mide la educación, experiencia e iniciativa; el esfuerzo ya sea físico o mental; la responsabilidad que puede ser por equipos, materiales o trabajo de otros; las condiciones de trabajo o riesgos que se pueden presentar al momento de realizar el trabajo, cada factor tiene 7 grados, los cuales se va calificando de acuerdo a la información que el empleado respondió.

Luego de ver las anomalías se procede a realizar el ajuste salarial mediante el método por puntos, con el factor de actualización del 1,03 el cual es multiplicado por los puntos que corresponde a cada trabajador dando un total a pagar mensual de $3839.84 dólares.

Una vez tabulados los datos, como son el sueldo y los puntos, con los totales se procede a remplazarlos en las formulas para así poder sacar el ajuste salarial por el método de regresión lineal simple, procediendo así al cálculo del salario que cada trabajador, demostrando que la empresa debe ajustar sus salarios para que los empleados sientan que las funciones a ellos encomendadas están siendo correctamente remuneradas.

En la gráfica salarial ubicando el punto 1 (x_1; y_1) y el punto 2 (x_2; y_2) se puede constatar que existen sueldos reducidos y otros sueldos elevados dejando a simple vista que hay una descompensación salarial, la cual se mejorara mediante la aplicación de este método y el respectivo ajuste salarial para cada cargo.

QUINTO OBJETIVO: Evaluación del Desempeño.

Evaluación de Desempeño.

La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

Método de Escala Gráfica.

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de alto a bajo, se acostumbra a concederé valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MEDIANTE EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA APLICADO AL PERSONAL DE ALMACENES "JAIME VIVANCO OJEDA CIA LTDA"

Factores	**CONOCIMIENTOS:** Entiende las funciones y responsabilidades del puesto					**PUNTOS**
PUESTOS	**GRADOS**					
	OPTIMO 5	**BUENO** 4	**REGULAR** 3	**APENAS ACEPTABLE** 2	**DEFICIENTE** 1	
Gerente General Ing. Jaime Vivanco	X					5
Secretaria Sra. Patricia Pineda	X					5
Contadora Dr. Silvana Cano	X					5
Auxiliar Contable Srta. Natali Vásquez		X				4
Jefe de Ventas Ing. Renato Valdivieso		X				4
Jefe de Ventas Sr. Angel Calva	X					5
Ejecutivo de Ventas Sr. Luishy Vera			X			3
Ejecutivo de Ventas Srta. Diana Zaruma		X				4
Vendedor Sr. Jefferson Moreno			X			3
Cobrador Ing. Jackson Mosquera		X				4
Personal de Apoyo Sr. Cristian Arreaga		X				3
TOTAL:						45

Factores	**RESPONSABILIDAD:** Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor.					**PUNTOS**
PUESTOS	**GRADOS**					
	OPTIMO 5	**BUENO** 4	**REGULAR** 3	**APENAS ACEPTABLE** 2	**DEFICIENTE** 1	
Gerente General Ing. Jaime Vivanco	X					5
Secretaria Sra. Patricia Pineda		X				4
Contadora Dr. Silvana Cano	X					5

Auxiliar Contable Srta. Natali Vásquez		X				**4**
Jefe de Ventas Ing. Renato Valdivieso		X				**4**
Jefe de Ventas Sr. Angel Calva		X				**4**
Ejecutivo de Ventas Sr. Luishy Vera		X				**4**
Ejecutivo de Ventas Srta. Diana Zaruma			X			**3**
Vendedor Sr. Jefferson Moreno		X				**4**
Cobrador Ing. Jackson Mosquera		X				**4**
Personal de Apoyo Sr. Cristian Arreaga	X					**5**
TOTAL:						**46**
Factores	**RENDIMIENTO:** Logra los objetivos propuestos en el tiempo deseado					**PUNTOS**
PUESTOS	**GRADOS**					
	OPTIMO **5**	**BUENO** **4**	**REGULAR** **3**	**APENAS ACEPTABLE** **2**	**DEFICIENTE** **1**	
Gerente General Ing. Jaime Vivanco	X					**5**
Secretaria Sra. Patricia Pineda		X				**4**
Contadora Dr. Silvana Cano		X				**4**
Auxiliar Contable Srta. Natali Vásquez		X				**4**
Jefe de Ventas Ing. Renato Valdivieso			X			**3**
Jefe de Ventas Sr. Angel Calva	X					**5**
Ejecutivo de Ventas Sr. Luishy Vera		X				**4**
Ejecutivo de Ventas Srta. Diana Zaruma		X				**4**
Vendedor Sr. Jefferson Moreno		X				**4**
Cobrador Ing. Jackson Mosquera		X				**4**
Personal de Apoyo Sr. Cristian Arreaga		X				**4**
TOTAL:						**45**

Factores	**CALIDAD:** Trabajo con exactitud, esmero y orden.					PUNTOS
PUESTOS	GRADOS					
	OPTIMO 5	BUENO 4	REGULAR 3	APENAS ACEPTABLE 2	DEFICIENTE 1	
Gerente General Ing. Jaime Vivanco	X					5
Secretaria Sra. Patricia Pineda		X				4
Contadora Dr. Silvana Cano	X					5
Auxiliar Contable Srta. Natali Vásquez		X				4
Jefe de Ventas Ing. Renato Valdivieso		X				4
Jefe de Ventas Sr. Angel Calva		X				4
Ejecutivo de Ventas Sr. Luishy Vera			X			3
Ejecutivo de Ventas Srta. Diana Zaruma			X			3
Vendedor Sr. Jefferson Moreno			X			3
Cobrador Ing. Jackson Mosquera	X					5
Personal de Apoyo Sr. Cristian Arreaga		X				4
TOTAL:						45

Factores	**INICIATIVA:** Se refiere a la utilización del propio criterio para lograr los resultados deseados de la manera más conveniente para la institución.					PUNTOS
PUESTOS	GRADOS					
	OPTIMO 5	BUENO 4	REGULAR 3	APENAS ACEPTABLE 2	DEFICIENTE 1	
Gerente General Ing. Jaime Vivanco	X					5
Secretaria Sra. Patricia Pineda		X				4
Contadora Dr. Silvana Cano		X				4
Auxiliar Contable Srta. Natali Vásquez		X				4
Jefe de Ventas Ing. Renato Valdivieso		X				4
Jefe de Ventas Sr. Angel Calva	X					5
Ejecutivo de Ventas		X				4

Sr. Luishy Vera						
Ejecutivo de Ventas Srta. Diana Zaruma		**X**				**4**
Vendedor Sr. Jefferson Moreno		**X**				**4**
Cobrador Ing. Jackson Mosquera	**X**					**5**
Personal de Apoyo Sr. Cristian Arreaga		**X**				**3**
TOTAL:						**46**

Factores	**PUNTUALIDAD:** Se refiere a la llegada a su trabajo en los horarios establecidos tanto a la entrada como a la salida.					**PUNTOS**
PUESTOS	**GRADOS**					
	OPTIMO **5**	**BUENO** **4**	**REGULAR** **3**	**APENAS ACEPTABLE** **2**	**DEFICIENTE** **1**	
Gerente General Ing. Jaime Vivanco	**X**					**5**
Secretaria Sra. Patricia Pineda		**X**				**4**
Contadora Dr. Silvana Cano		**X**				**4**
Auxiliar Contable Srta. Natali Vásquez	**X**					**5**
Jefe de Ventas Ing. Renato Valdivieso		**X**				**4**
Jefe de Ventas Sr. Angel Calva		**X**				**4**
Ejecutivo de Ventas Sr. Luishy Vera		**X**				**4**
Ejecutivo de Ventas Srta. Diana Zaruma		**X**				**4**
Vendedor Sr. Jefferson Moreno		**X**				**4**
Cobrador Ing. Jackson Mosquera		**X**				**4**
Personal de Apoyo Sr. Cristian Arreaga		**X**				**4**
TOTAL:						**46**
Factores	**COMPAÑERISMO:** Manifiesta lealtad y confianza con sus compañeros de trabajo.					**PUNTOS**
PUESTOS	**GRADOS**					
	OPTIMO **5**	**BUENO** **4**	**REGULAR** **3**	**APENAS ACEPTABLE** **2**	**DEFICIENTE** **1**	

Gerente General Ing. Jaime Vivanco		X				4
Secretaria Sra. Patricia Pineda	X					5
Contadora Dr. Silvana Cano		X				4
Auxiliar Contable Srta. Natali Vásquez	X					5
Jefe de Ventas Ing. Renato Valdivieso			X			3
Jefe de Ventas Sr. Angel Calva	X					5
Ejecutivo de Ventas Sr. Luishy Vera	X					5
Ejecutivo de Ventas Srta. Diana Zaruma		X				4
Vendedor Sr. Jefferson Moreno		X				4
Cobrador Ing. Jackson Mosquera		X				4
Personal de Apoyo Sr. Cristian Arreaga		X				4
TOTAL:						47
Factores	**CREATIVIDAD:** Es capaz de innovar ingeniosamente generar ideas.					**PUNTOS**
PUESTOS	**GRADOS**					
	OPTIMO **5**	**BUENO** **4**	**REGULAR** **3**	**APENAS ACEPTABLE** **2**	**DEFICIENTE** **1**	
Gerente General Ing. Jaime Vivanco		X				4
Secretaria Sra. Patricia Pineda	X					5
Contadora Dr. Silvana Cano		X				4
Auxiliar Contable Srta. Natali Vásquez	X					5
Jefe de Ventas Ing. Renato Valdivieso			X			3
Jefe de Ventas Sr. Angel Calva		X				4
Ejecutivo de Ventas Sr. Luishy Vera	X					5
Ejecutivo de Ventas Srta. Diana Zaruma		X				4
Vendedor Sr. Jefferson Moreno			X			3
Cobrador Ing. Jackson Mosquera		X				4

Personal de Apoyo Sr. Cristian Arreaga			**X**			**3**
TOTAL:						**44**

TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

	TOTAL	
Gerente General Ing. Jaime Vivanco		**38**
Secretaria Sra. Patricia Pineda		**35**
Contadora Dr. Silvana Cano		**35**
Auxiliar Contable Srta. Natali Vásquez		**35**
Jefe de Ventas Ing. Renato Valdivieso		**29**
Jefe de Ventas Sr. Angel Calva		**36**
Ejecutivo de Ventas Sr. Luishy Vera		**32**
Ejecutivo de Ventas Srta. Diana Zaruma		**30**
Vendedor Sr. Jefferson Moreno		**29**
Cobrador Ing. Jackson Mosquera		**34**
Personal de Apoyo Sr. Cristian Arreaga		**30**

Interpretación:

RANGO		RECOMENDACIONES
33 - 40	**Optimo**	Se pide seguir con su trabajo ya que desempeña una buena labor de sus funciones
25 - 32	**Bueno**	Se recomienda que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño
17 - 24	**Regular**	Se solicita que trate de esforzarse más para mejorar su desempeño en el cumplimiento de sus funciones
09 - 16	**Apenas Aceptable**	Se exige que trate de reorganizar su labor porque no cumple con lo requerido
01 - 08	**Deficiente**	Se hace un llamado de atención al colaborador para q que haga bien su trabajo caso contrario será despedido

De acuerdo a la evaluación de desempeño aplicada a todo el personal de Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, por el método de escala gráfica en donde se muestra los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar los cuales son (conocimiento, responsabilidad, rendimiento, calidad, iniciativa, puntualidad, compañerismo y creatividad), pude obtener la siguiente información:

Dando una puntuación de 5 considerado como mayor y 1 como menor se obtienen las siguientes calificaciones: el gerente obtuvo 38 puntos, jefe de ventas local tuvo un total de 36 puntos, el contador, auxiliar contable y secretaria un total de 35 puntos, el cobrador 34 puntos, calificados en el cuadro de rango como **ÓPTIMO,** lo que indica que su trabajo se desempeña de la mejor manera y son un talento humano eficiente para la empresa el cual debe seguir aportando con sus conocimientos y destrezas.

El ejecutivo de ventas local obtuvo 32 puntos, el personal de apoyo 30 puntos, la ejecutiva de ventas 30 puntos, el vendedor 29 puntos, el jefe de ventas 29 puntos, calificados en el rango como **BUENO,** a los cuales recomiendo que sigan esforzándose para mantener su nivel de desempeño y así alcanzar nuevas metas y objetivos en beneficio personal y empresarial.

En los rangos de regular, poco aceptable y deficientes no se encontró puntuación de ninguno de los colaboradores, lo que da a presumir que las personas que trabajan en este Almacén cuentan con valores y conocimientos que son llevados a cabo día con día con el mayor del entusiasmo y cumplimiento.

Toda esta evaluación realizada arroja resultados sumamente positivos ya que principalmente el gerente que es la cabeza de la organización y los jefes departamentales tienen muy buen puntaje, encontrándose en un nivel óptimo al momento de brindar un servicio, lo que les va a permitir que dirijan al personal a su cargo de la mejor manera para que así la empresa pueda cumplir sus metas y objetivos, cumpliéndolos con eficiencia y eficacia.

h. CONCLUSIONES

- La empresa en estudio cuenta con todos los parámetros de una planeación estratégica como son misión, visión, objetivos y reglamento interno, sin embargo carece de políticas institucionales lo que ha conllevado a que la misma tenga deficiencia en su funcionamiento.

- En cuanto a la estructura y diseño organizacional de la empresa, esta no cuenta con organigramas de ningún tipo, por lo que la jerarquización y niveles administrativos no se encuentran bien definidos, además no posee un departamento de recursos humanos que permita a los empleados sentirse parte primordial en la empresa.

- Almacenes Vivanco,por ser una pequeña empresa no cuenta con manuales administrativos como son el manual de bienvenida y funciones que le permitan facilitar la inducción y el conocimiento completo de las funciones específicas que debe cumplir el personal.

- El clima organizacional que existe en Almacenes Jaime Vivanco, en un 60% es bueno ya que existe un ambiente de trabajo agradable, mucho respeto entre los empleados y cuentan con un excelente liderazgo.

- El proceso de admisión de empleo que existe en esta institución en parte es correcto sin embargo hay ciertas falencias que se deben ir mejorando para de esta forma lograr captar al personal idóneo.

- En un 90% la empresa no realiza ninguna clase de capacitación para mejorar los conocimientos de su personal, así mismo en un 80% no existe motivación por lo que los empleados se sienten desmotivados al momento de realizar sus labores.

- El almacén no realiza ningún tipo de valoración de puestos, para determinar factores básicos que deberían cumplir sus colaboradores, por lo que existe inequidad en los sueldos.

- Los directivos no llevan a cabo, ningún método para la evaluación del desempeño, lo que impide determinar los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

i. RECOMENDACIONES

- Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, debe implementar políticas institucionales que le ayuden a mejorar su funcionamiento empresarial, es por ello que se recomienda poner a consideración las políticas enunciadas en el manual de bienvenida.

- Es necesario que la empresa incremente un diseño estructural en lo que se refiere a organigramas para lograr una mejor percepción de su estructura y así sus empleados conozcan a perfección en qué nivel jerárquico se encuentran, además se debe crear un departamento de Recursos Humanos, que ayude a mejorar las necesidades de los empleados.

- La empresa debe incrementar la utilización de manuales como son el manual de bienvenida y de funciones que le permitirá optimizar el tiempo al momento de que el empleado inicie a laborar y que tenga claro las funciones que va a desempeñar.

- Fomentar valores corporativos como son el respeto, compañerismo y responsabilidad de los miembros de la empresa para de esta forma mejorar el clima organizacional en que se desenvuelven los mismos.

- Se debe aplicar un proceso de admisión de empleo que involucre desde el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación; logrando así contar con personal idóneo dentro de cada cargo de la empresa.

- Almacenes Vivanco debe aplicar un plan de capacitación y motivación que permita mantener a los empleados con nuevos conocimientos para que desarrollen mejor las actividades a ellos encomendadas y se sientan parte esencial de la institución.

- Se recomienda utilizar la valuación de puestos que se realizo mediante el método por puntos, adjunta en este trabajo investigativo, en el cual podrá hallar los factores más importantes para calificar a un empleado, y si la empresa cree conveniente se sugiere realizar el ajuste salarial.

- Aplicar el guion de evaluación de desempeño mediante el método de escala gráfica que se tomo en cuenta en esta tesis, en el cual se puede verificar si el nivel del empleado es óptimo, bueno, o deficiente; para que así el personal tenga en cuenta que siempre debe estar cumpliendo los lineamientos y las reglamentaciones que la empresa ponga a calificación.

j. BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO Idalberto «Administración de los Recursos Humanos», Quinta Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Págs. 291 a la 297.

2. CHIAVENATO Idalberto «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Págs. 2 y 160 al 172.

3. FERRELL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela Y FLORES Miguel Angel «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.

4. FLEITMAN Jack, «Negocios Exitosos», McGraw-Hill, 2000, Pág. 246.

5. FRANKLIN Enrique, «Organización de Empresas», Segunda Edición, , Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

6. Gestión del Talento Humano, Módulo VII de Administración de Empresas, Año 2008, Pág. 28

7. GRAHAM Kellog, Manuales Administrativos, Primera Edición, Año 2006,Pag 38-40

8. HITT Michael, BLACK Stewart Y PORTER Lyman, «Administración», Novena Edición, Pearson Educación de México S.A de C.V., 2006, Págs. 234 al 239.

WEB BIBLIOGRAFIA.

- http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm
- http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php
- http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos-evolucion/gestion-recursos-humanos-evolucion.shtml
- http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml
- http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano
- http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/poli_admonpersonal/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.htm
- http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html
- http://www.tiemposmodernos.eu/fol-factores-de-riesgo-resumen/

k. ANEXOS

Anexo 1:

RESUMEN DEL PROYECTO.

TÍTULO: "Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano en Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA.LTDA. de la ciudad de Loja**"**

PROBLEMÁTICA: "Falencias en la empresa al momento de planificar, reclutar, seleccionar personal, así mismo al capacitarlo o desarrollar sus habilidades de acuerdo a los cargos que tenga la empresa en estudio.**"**

JUSTIFICACIÓN:

Justificación Académica.

El conocimiento adquirido en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas, me ha permitido estar más capacitada académicamente para dar solución a los problemas administrativos, así como también desarrollar proyectos que contribuyan al desarrollo de la Región 7.

Justificación Social.

Plantear opciones para mejorar las dificultades originadas por la carencia de organización e instrumentos administrativos dentro de las fases de operación de las empresas dedicadas a la comercialización.

Justificación Económica.

Las empresas también se encuentran beneficiadas en este tipo de vinculaciones ya que, con lo que respecta a la temática del talento humano, se podrá alcanzar la productividad en las organizaciones, al mejorar la capacidad de su más importante recurso el ser humano.

OBJETIVOS:

Objetivo General: Proponer un diseño organizacional y estudio de la gestión del talento humano, dentro de Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA de la ciudad de Loja.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, para determinar sus falencias y darle solución a los problemas existentes, mediante una correcta estructura organizacional, respecto de la administración del talento humano.

- Especificar el diseño organizacional para conocer como está estructurada la empresa y los niveles jerárquicos que posee.

- Elaborar un proceso administrativo para la admisión de empleo, para que los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación sean llevados a cabo de la mejor manera.

- Diseñar manuales organizacionales en los cuales están comprendidos el manual de bienvenida para que al momento de la inducción se facilite el acoplamiento del nuevo colaborador, un manual de funciones en el que se detallen los cargos y las responsabilidades que se deben cumplir.

- Realizar un método de valoración de puestos con el fin de analizar la compensación salarial en Almacenes Jaime Vivanco.

- Estimar el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

Anexo 2.

Guía de Observación.

FACTORES	PARAMETROS			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Apertura				
Ubicación				
Tamaño				
Instalaciones				
Cultura Organizacional				
Clima Laboral				
Liderazgo				
Comportamiento Personal				
Compañerismo				
Comunicación				
Presentación				
Tecnología				
Modelos de Motos				
Clientes				
Seguridad				
Luminosidad				
Ventilación				
Esfuerzo Físico				
Esfuerzo Mental				

Anexo 3.

Foto 1: Parte frontal de Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA.

Foto 2: Departamento de Comercialización y Ventas.

Foto 3: Departamento de Contabilidad.

Foto 4: Secretaria General.

Anexo 4:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Solicito a usted de manera más cordial contestar las siguientes preguntas, estando segura que su información será de mucha utilidad para realizar el presente proyecto denominado Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano en Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, para conocer la situación actual de su empresa y proponer alternativas de solución.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE.

1. ¿Comente la reseña histórica de Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA?

.....

2. ¿Su empresa cuenta con misión, visión y objetivos. En caso de tenerlos menciónelos?.

Misión:.....

Visión:.....

Objetivos:.....

3. ¿Cuenta con políticas y reglamento interno establecido?

Políticas:.....

Reglamento Interno:.....

4. ¿Cuáles son los valores que se practican en la empresa que administra?

.....

5. ¿Mencione las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?

Fortalezas:.....

Oportunidades:.....

Debilidades:.....

Amenazas:.....

6. ¿Cree que el Recurso Humano es el más importante de la empresa?

.....

7. ¿Para la realización de las actividades de la empresa existe algún tipo de planificación a su cargo?

.....

8. ¿Usted lleva un control y registro de asistencia?

.....

9. ¿Cuenta con una estructura organizacional (organigramas), en caso de tenerlo explique?

.....

10. ¿Cómo considera la instrucción profesional del personal de su empresa?

.....

11. ¿Se ha ejecutado un análisis y descripción de puestos?

.....

12. ¿Cómo mide la eficiencia y eficacia del personal?

.....

13. ¿Cuál es el tipo de comunicación entre el empleador y empleado?

Formal:.....

Informal:.....

Otros:.....

14. ¿La empresa tiene un manual de bienvenida y en caso de no tenerlo explique por qué?

.....

15. ¿Los empleados tienen establecido un manual de funciones, comente?

.....

16. ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos establecidos, explique?

.....

17. ¿Cómo es el clima organizacional de la empresa que administra?

.....

18. ¿Cree usted que es importante una correcta Administración de los Recursos Humanos, por qué?

.....

19. ¿Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA al momento de existir una vacante, realiza un proceso de reclutamiento, mencione como lo realiza?

.....

20. ¿A través de qué medios de comunicación da a conocer las vacantes existentes?

.....

21. ¿El proceso de selección de personal como lo lleva a cabo?

.....

22. ¿Qué tipo de contratación realiza Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA y para qué tiempo se extiende?

.....

23. ¿Qué tipo de beneficios le otorga al personal contratado?

.....

24. ¿La empresa realiza la respectiva inducción del nuevo personal que ha contratado?

.....

25. ¿Cuenta con un plan de capacitación, cada qué tiempo se lo realiza y en caso de no tenerlo explique por qué?

.....

26. ¿Cómo motiva usted a su personal?

Bonificación ☐

Ascensos ☐

Obsequios ☐

Reconocimiento mejor empleado ☐

Otros:……

27. ¿Cuál es la forma en que desvincula a sus empleados, hable de ello?

……

28. ¿En qué se rige para la designación de los cargos para los colaboradores de su cargo?

……

29. ¿De qué manera realiza la valoración de puestos?

……

30. ¿Cómo lleva a cabo la evaluación del desempeño y mide el rendimiento global de sus empleados?

……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Solicito a usted de manera más cordial contestar las siguientes preguntas, estando segura que su información será de mucha utilidad para realizar el presente proyecto denominado Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano en Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA, para conocer la situación actual de su empresa y proponer alternativas de solución.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES.

1. **¿Cómo califica usted la apertura de su empresa?**
   Excelente ☐
   Bueno ☐
   Regular ☐
2. **¿La ubicación de la empresa es?**
   Excelente ☐
   Bueno ☐
   Regular ☐
3. **¿El tamaño de la empresa es?**
   Excelente ☐
   Bueno ☐
   Regular ☐
4. **¿Cómo califica las instalaciones de la empresa?**
   Excelente ☐
   Bueno ☐
   Regular ☐
5. **¿Cómo califica la tecnología que tiene la empresa?**
   Excelente ☐
   Bueno ☐
   Regular ☐
6. **¿Cómo califica los modelos de las motos?**
   Excelente ☐
   Bueno ☐

Regular ☐

7. **¿El inventario en stock es?**
   Excelente ☐
   Bueno ☐
   Regular ☐
8. **¿Los accesorios de las motos son?**
   Excelente ☐
   Bueno ☐
   Regular ☐
9. **¿Conoce usted los objetivos que la empresa, indique?**
   SI ☐
   NO ☐
   ¿Indique cuáles son?.....
10. **¿La empresa cuenta con políticas y reglamento interno establecido?**
   SI ☐
   NO ☐
   ¿Hable de ello?……..……
11. **¿Dentro de la estructura organizacional, la empresa tiene organigrama?**
   SI ☐
   NO ☐
12. **¿Conoce la misión y visión de la empresa?**
   SI ☐
   NO ☐
13. **¿Al momento de entrar a laborar en la empresa le entregaron un manual de bienvenida?**
   SI ☐
   NO ☐
   ¿Para qué le sirvió? ……..…
14. **¿Desearía tener un Manual de Bienvenida?**
   SI ☐
   NO ☐
15. **¿Para realizar sus actividades cuenta con un manual de funciones en donde le detalla las tareas del cargo que ocupa?**
   SI ☐
   NO ☐
   ¿Para qué le sirvió? ……
16. **¿Le serviría tener un Manual de Funciones?**
   SI ☐
   NO ☐

17. **¿Pondría en práctica los manuales administrativos?**
    SI ☐
    NO ☐
18. **¿Cuál es el ambiente de trabajo y como se siente usted en la empresa?**
    Excelente ☐
    Bueno ☐
    Regular ☐
19. **¿Cómo considera el liderazgo del gerente?**
    Excelente ☐
    Bueno ☐
    Regular ☐
20. **¿La comunicación en la empresa es?**
    Excelente ☐
    Bueno ☐
    Regular ☐
21. **¿Su presentación aboral es?**
    Excelente ☐
    Bueno ☐
    Regular ☐
22. **¿Cómo califica su cultura organizacional?**
    Excelente ☐
    Bueno ☐
    Regular ☐
23. **¿Cómo califica el comportamiento personal?**
    Excelente ☐
    Bueno ☐
    Regular ☐
24. **¿La seguridad es la empresa es?**
    Excelente ☐
    Bueno ☐
    Regular ☐
25. **¿La luminosidad de la empresa es?**
    Excelente ☐
    Bueno ☐
    Regular ☐
26. **¿Cómo califica al esfuerzo físico y mental?**

Esfuerzo Físico		**Esfuerzo Mental**	
Excelente	☐	Excelente	☐
Bueno	☐	Bueno	☐
Regular	☐	Regular	☐

27. **¿Mencione las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa marque una opción?**

Fortalezas:.....

Oportunidades:.....

Debilidades:.....

Amenazas:.....

28. **¿La empresa realiza reclutamiento de personal?**

SI ☐

NO ☐

29. **¿De qué manera se enteró de que existía una vacante en la empresa?**

Televisión ☐

Radio ☐

Prensa ☐

Referencias Personales ☐

Otros: .....

30. **¿Realiza selección de personal la empresa?**

SI ☐

NO ☐

31. **¿Qué proceso le aplicaron en la empresa para seleccionarlo?**

Test ☐

Entrevista ☐

Pruebas Psicológicas ☐

Otros: ……..……

32. **¿Qué tipo de contratación le realizaron en Almacenes Jaime Vivanco Ojeda CIA LTDA y para qué tiempo?**

Indefinido ☐

Parcial ☐

A Prueba ☐

Otro:.....

33. **¿Cuándo entró por primera vez a laborar de qué manera se dio el proceso de inducción?**

Presentación ☐

Manual de Bienvenida ☐

Ninguno ☐

Otros: ……

34. **¿Recibe capacitación por parte de la empresa?**

SI ☐

NO ☐

35. **¿Cada qué tiempo recibe capacitación?**

Mensual ☐

Trimestral ☐
Anual ☐
Ninguno ☐

36. **¿Está de acuerdo que la empresa cuente con un Plan de Capacitación?**
SI ☐
NO ☐
¿Por qué? ……..……..……

37. **¿Sobre qué temática sugiere que se aplique un Plan de Capacitación?**
.....

38. **¿Recibe motivación por parte de la empresa?**
SI ☐
NO ☐

39. **¿Qué tipo de motivación recibe de la empresa, por su correcto desempeño?**
Dinero ☐
Ascensos ☐
Obsequios ☐
Otros:……..……

40. **¿Qué tipo de beneficios recibe por parte de la empresa?**
Seguro Social ☐
Bonificaciones de Ley ☐
Utilidades ☐
Ninguno ☐

41. **¿Cómo mide el gerente el desempeño global de su desempeño?**
.....

42. **¿Está de acuerdo que su desempeño sea evaluado?**
SI ☐
NO ☐
¿Por qué?.....

43. **¿Cada qué tiempo desearía ser evaluado?**
Mes ☐
Tres meses ☐
Seis meses ☐
Anual ☐
Nunca ☐

¿Por qué?.....

44. ¿Qué grado de educación posee usted?

Grado 1: Educación Básica. ☐
Grado 2: Educación Media. ☐
Grado 3: Bachillerato. ☐
Grado 4: Bachiller Técnico. ☐
Grado 5: Título de Tecnólogo. ☐
Grado 6: Título Académico o de Licenciado. ☐
Grado 7: Título Profesional o de Post-grado. ☐

45. ¿Cuántos años de experiencia tiene en cada puesto de trabajo?

Grado 1: Hasta de 3 meses. ☐
Grado 2: De 3 a 6 meses. ☐
Grado 3: De 6 a 12 meses. ☐
Grado 4: De 1 a 2 años. ☐
Grado 5: De 2 a 3 años. ☐
Grado 6: De 3 a 4 años. ☐
Grado 7: Más 4 años. ☐

46. ¿Qué grado de iniciativa considera usted tener para solucionar algún inconveniente o problema?

GRADO 1: Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario. ☐
GRADO 2: Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediatamente difíciles. ☐
GRADO 3: Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos. ☐
GRADO 4: Requiere criterio e iniciativa y creatividad para resolver problemas constantemente difíciles y de transcendencia. ☐
GRADO 5: Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos. ☐
GRADO 6: Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo. ☐
GRADO 7: Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de transcendencia. ☐

47. ¿Qué grado de responsabilidad por equipo y maquinaria tiene usted al momento que ocurriera algún problema o inconveniente?

GRADO 1: La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe. ☐
GRADO 2: El equipo se puede dañar ocasionalmente. ☐
GRADO 3: Por su mala utilización es difícil de causar daño a las máquinas y equipos. ☐
GRADO 4: Fácilmente puede dañarse la maquina por ser delicada. ☐
GRADO 5: Por el mal mantenimiento es probable que se dañe la maquina o equipo. ☐
GRADO 6: Puede causar daños en maquinaria o equipo por descuido en la ejecución de los trabajos. ☐
GRADO 7: El daño de la maquinaria y equipo, es infalible por cualquier descuido. ☐

48. ¿Qué grado de responsabilidad por materiales, productos o dinero tiene en caso de que ocurriera algún problema o inconveniente?

GRADO 1: No es responsable de ningún tipo de material. ☐
GRADO 2: El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado no excederá a $ 10,00. ☐
GRADO 3: El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es mayor $ 10,00 pero no excederá a $ 40,00. ☐
GRADO 4: Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de hasta $ 100,00. ☐
GRADO 5: El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es más de $ 100,00, pero no excede de $ 200,00. ☐
GRADO 6: El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es superior a $ 200,00 pero inferior a $ 1000,00. ☐
GRADO 7: Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de $ 1000,00. ☐

49. ¿Qué grado de responsabilidad por el trabajo de otros tiene usted al momento que ocurriera algún problema o inconveniente?

GRADO 1: Responde por su trabajo. ☐
GRADO 2: Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos personas. ☐
GRADO 3: Dirige y controla el trabajo de hasta seis personas. ☐
GRADO 4: Dirige y controla el trabajo de hasta diez personas. ☐
GRADO 5: Dirige y controla el trabajo de hasta quince personas. ☐
GRADO 6: Controla y supervisa el trabajo de más de quince personas. ☐
GRADO 7: Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios. ☐

50. ¿En qué condiciones de trabajo se encuentra laborando?

GRADO 1: El trabajador se realiza en condiciones normales.En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta. ☐
GRADO 2: Horarios incómodos fuera de las horas hábiles, en condiciones variables. ☐
GRADO 3: El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidosos, sucio. ☐
GRADO 4: El trabajo se lo realiza en trabajos inadecuados, por falta de espacio, e implementación. ☐
GRADO 5: El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada. ☐
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 7: El trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, ruidoso, grasiento, temperaturas incomodas, gas nocivo. ☐

51. ¿Cree que el trabajo que desempeña se encuentra constantemente en riesgo?

GRADO 1: La posibilidad que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual. ☐
GRADO 2: Trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas. ☐
GRADO 3: Trabajo que implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta 3 días. ☐

GRADO 4: Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 5 días. ☐

GRADO 5: Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 30 días. ☐

GRADO 6: Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días. ☐

GRADO 7: Expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte. ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6.

Guía de Evaluación de Desempeño.

Factores						**PUNTOS**
PUESTOS	**GRADOS**					
	OPTIMO **5**	**BUENO** **4**	**REGULAR** **3**	**APENAS ACEPTABLE** **2**	**DEFICIENTE** **1**	
Gerente General Ing. Jaime Vivanco						
Secretaria Sra. Patricia Pineda						
Contadora Dr. Silvana Cano						
Auxiliar Contable Srta. NataliVasquéz						
Jefe de Ventas Ing. Renato Valdivieso						
Jefe de Ventas Sr. Angel Calva						
Ejecutivo de Ventas Sr. Luishy Vera						
Ejecutivo de Ventas Srta. Diana Zaruma						
Vendedor Sr. Jefferson Moreno						
Cobrador Ing. Jackson Mosquera						
Personal de Apoyo Sr. Cristian Arreaga						
TOTAL:						

I. INDICE

CARATULA……...i
CERTIFICACIÓN……....ii
AUTORIA……iii
DEDICATORIA……...iv
AGRADECIMIENTO……...v
a. TÍTULO……1
b. RESUMEN……2
SUMMARY……5
c. INTRODUCCIÓN……9
d. MÉTODOS Y POBLACIÓN……12
e. REVISIÓN DE LITERATURA……18
Conceptualización y Caracterización de AJVO CIA LTDA……19
1. Empresa……20
2. Diseño Organizacional……21
2.1. Concepto……...……..21
2.2 Diagnóstico Organizacional…….……22
2.3. Cultura Organizacional…….....23
2.4. Clima Organizacional……...……24
2.5. Herramientas Administrativas…….……25
2.5.1. Organigramas……...……..26
2.5.2. Manuales Administrativos……..……...30
2.5.2.1. Manual de Bienvenida……..……..…30
2.5.2.2. Manual de Funciones……31
3. Recursos Humanos……..33
4.Gestión del Talento Humano……..….37
4.1. Concepto……37
4.2. Función de Administración del Personal……...38
4.2.1. Función de empleo.....…38
4.2.1.1. Reclutamiento……..…38
4.2.1.2. Selección……..42
4.2.1.3. Contratación……..……..44

4.2.1.4. Inducción…….……..…47
4.2.1.5. Capacitación……....49
5. Valoración de Puestos……51
5.1. Concepto……..……..…51
5.2. Objetivos de la Valoración de Puestos……..51
5.3. Métodos de la Valoración de Puestos……51
5.3.1. Método de gradación previa o de clasificación……..52
5.3.2.Método de alineamiento ó valuación por series……....52
5.3.3. Método por puntos……52
5.3.4. Método de factores……....56
6. Evaluación del Desempeño……56
6.1. Concepto……..…56
6.2. La responsabilidad por la E.D……..57
6.3. Objetivos de la E.D……...……58
6.4. Beneficios de la E.D……..59
6.5. Métodos de la Evaluación de Desempeño……61
6.5.1. Métodos de la evaluación del desempeño basados en el pasado……....62
6.5.1.1. Método de Escala Gráfica……..…62
6.5.1.2. Método de Selección Forzada……..…65
6.5.1.3. Método de investigación de campo……66
6.5.1.4. Método de los incidentes críticos……67
6.5.2. Métodos de la evaluación del desempeño basados en el futuro……...68
6.5.2.1. Autoevaluaciones……....68
6.5.2.2. Evaluaciones Psicológicas……...……68
6.5.2.3. Administración por Objetivos……68
6.5.2.4. Evaluación de 360°……..…69
6.5.2.5. Centros de evaluación……69
f. RESULTADOS……...70
g. DISCUSIÓN……109
Primer Objetivo- Diagnóstico Situacional.....110
Segundo Objetivo- Estructura Organizacional……...117
Tercer Objetivo- Admisión de Empleo……153
Cuarto Objetivo- Valoración de puestos……..223

Quinto Objetivo- Evaluación de Desempeño……..227
h. CONCLUSIONES……...236
i. RECOMENDACIONES……...239
j. BIBLIOGRAFÍA……242
k. ANEXOS…….….245
l. INDICE……...265