



Universidad Nacional de Loja

Área Jurídica, Social y Administrativa
Carrera de
Administración de Empresas

TEMA:

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS "BALDIJHOE" DE LA CIUDAD DE LOJA.

Tesis previa a la obtención del Grado de Ingeniero Comercial

AUTOR:

Jorge Xavier Torres Bure

DIRECTOR:

Ing. Cesar Neira Hinosfroza.

Loja – Ecuador
2012

CERTIFICACIÓN

Ing. Cesar Neira Hinostraza

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

CERTIFICA:

*Que el presente trabajo titulado: **DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE**, previo a optar por el grado de Ingeniería Comercial presentado por el postulante Jorge Xavier Torres Bure, ha sido revisado y cumple con los requisitos establecidos por las normas de la Universidad Nacional de Loja, por consiguiente autorizo su presentación para los fines académicos consiguientes.*

Loja, 30 julio del 2012

Ing. Cesar Neira Hinostraza

DIRECTOR

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, sugerencias, expuestas en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Jorge Xavier Torres Bure

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a Dios y a mi Madre. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi madre, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica social y Administrativa, por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional, a los profesores de la Carrera de Administración de Empresas, los mismo que supieron impartir sus conocimientos de la manera más adecuada permitiendo así realizar mi trabajo de una manera eficiente.

Especialmente a la Ing. Susana Aranda y al Ing. Cesar Neira los mismos que desinteresadamente me dirigieron para realizar la presente tesis hasta la culminación de la misma, y a todas aquellas personas que pusieron confianza en mí para culminar mi carrera.

Agradezco también a mi abnegada Madre por su amor apoyo y paciencia porque sin ella no estaría aquí y no sería quien soy ahora, a mi hermana por apoyarme a lo largo de mi carrera y por saber que con ellas cuento siempre.

A una persona especial por permitirme soñar, crecer y enseñarme que no hay límites; que lo que me propongo lo puedo lograr y que solo depende de mí.

a. TÍTULO

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y
ACABADOS BALDIJHOE**

b. RESUMEN

EL 26 de junio de 1990, en vista de la amplitud y crecimiento del sector de la construcción en Loja, nace la empresa distribuidora de materiales de construcción BALDIJHOE, prestando sus servicios a la ciudad de Loja, provincia y la región sur del país, esto gracias a la idea emprendedora de la Sra. Beatriz Margarita Chávez Alvear, gerente - propietaria de la mencionada empresa. Por lo tanto el presente trabajo de tesis está basado en función del **Diseño Organizacional y la Gestión del Talento Humano para la Empresa de Materiales de Construcción y Acabados Baldijhoe de la ciudad de Loja** que tiene como objetivo Elaborar un Diseño Organizacional y la Gestión del Talento Humano para la Empresa de Materiales de Construcción y Acabados Baldijhoe de la ciudad de Loja utilizando el método deductivo, inductivo, histórico y descriptivo analítico así como también se aplicaron técnicas tales como la observación, entrevista y encuestas; los resultados se obtuvieron de la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la Empresa los mismos que nos sirvieron para poder plantear la propuesta la cual contiene los siguientes objetivos: **El primer objetivo** es diagnosticar la situación actual de la Empresa en el cual claramente se indica los principales problemas relacionados al diseño organizacional y gestión del talento humano. **El segundo objetivo**, está relacionado con la propuesta de los organigramas: estructural, funcional y posicional, donde se indica cómo está estructurada la Empresa, cuáles son las principales funciones, quien ocupa el cargo y el sueldo que percibe cada empleado. **El tercer objetivo**, indica los manuales administrativos propuestos para la Empresa: Manual de bienvenida, funciones, procedimientos y seguridad, los mismos que sirven como medios de comunicación y coordinación; permitiendo registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información que necesitan conocer los colaboradores. **El cuarto objetivo** está relacionado con la propuesta de un modelo para la admisión del personal en donde se muestra cómo se debe realizar el reclutamiento,

selección, contratación, inducción, capacitación y motivación del mismo. **El quinto objetivo** está relacionado con la valoración de puestos, donde se analiza el sueldo y las funciones que realiza cada uno de los colaboradores pudiendo determinar si están siendo remunerados correctamente. Y por último **el sexto objetivo**, en el cual se realiza una evaluación de desempeño en base a varios factores que nos servirán para medir el rendimiento laboral de los colaboradores dentro de la empresa. Las conclusiones y recomendaciones se las realizó al final del trabajo con la finalidad de que la empresa pueda aplicar los cambios correspondientes y a su vez mejore la productividad de la misma.

SUMMARY

On 26 June 1990, in view of the extent and growth of the construction sector in Loja, born the distributor of building materials BALDIJHOE, providing its services to the city of Loja province and the southern region, this Thanks to the enterprising idea of Mrs. Beatriz Alvear Margarita Chavez, manager - owner of that company. Therefore this thesis is based on a function of Organizational Design and Human Resource Management Company for Building Materials and Finishes Baldijhoe Loja city that aims to develop Organizational Design and Human Resource Management Company for Building Materials and Finishes Baldijhoe Loja city using the deductive, inductive, historical and descriptive as well as analytical techniques were applied such as observation, interviews and surveys, the results obtained from the application of the employee survey Company which was served them to raise the proposal which includes the following objectives: The first objective is to diagnose the current situation of the company in which clearly indicates the main problems related to organizational design and management human talent. The second objective is related to the proposed organization charts: structural, functional and positional, indicating how the company is structured, what are the main functions, who holds the position and the salary received by each employee. The third objective, indicating the proposed administrative manuals for the Enterprise: Welcome guide, functions, procedures and safety, they serve as means of communication and coordination, allowing recording and transmitting in an orderly and systematic information employees need to know . The fourth objective is related to the proposal of a model for the entry of personnel which shows how to make the recruitment, selection, recruitment, induction, training and motivation of it. The fifth objective is related to job evaluation, which analyzes salary and functions performed by each of the partners can determine if they are being paid correctly. And finally the sixth goal, which assesses performance based on several factors that will serve to measure job

performance of the employees within the company. The conclusions and recommendations made at the end of the work in order that the company can apply the appropriate changes and in turn improve the productivity of the same.

c. INTRODUCCIÓN

La empresa de materiales de construcción y acabados Baldijhoe se encuentra ubicada en la Avenida Manuel Agustín Aguirre y Teniente Maximiliano Rodríguez, esquina. La gerente-propietaria es la señora Beatriz Chávez Alvear, quien tuvo la iniciativa de empezar con su actividad comercial el 26 de junio de 1990, contando en la actualidad con 26 colaboradores distribuidos en diferentes áreas de acuerdo a su especialidad.

El tema escogido es importante debido a que el diseño organizacional se encarga de manejar la organización, con el objetivo de dividir tareas y trabajo, para lograr una coordinación efectiva, pudiendo así resaltar los aspectos con más necesidad que requieren apoyo o sustentabilidad; y la gestión del talento humano en cambio, es donde se busca que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así poder conseguir el crecimiento de la organización. Por lo tanto, el capital humano debe estar capacitado, incentivado, integrado y remunerado correctamente con el fin de tener personal eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus actividades.

Partí elaborando el tema, mismo que quedó delimitado de la siguiente manera: **DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE.**

La introducción se la realizó tomando como base ciertos factores tales como la reseña histórica, la importancia del tema y el bosquejo, que es donde se menciona todos los puntos por los cuales está conformada la tesis.

El problema es de tipo empresarial siendo detallado de la siguiente manera: **La falta de un diseño organizacional y gestión del talento humano en la**

Empresa de materiales de construcción y acabados “BALDIJHOE” de la ciudad de Loja, no permite aplicar de forma correcta la administración del talento humano que ayude a tener el personal idóneo para trabajar en la Empresa y por ende no es competitiva en el campo laboral.

El Marco Teórico contiene conceptos y categorías relacionadas con el tema del presente trabajo.

Los materiales utilizados fueron: hojas, computadora, esferos, etc. y métodos, como el científico, deductivo, inductivo, histórico y descriptivo que son herramientas que sirvieron para robustecer el trabajo de investigación. Técnicas tales como: observación, entrevista y encuesta.

Los resultados fueron obtenidos de la aplicación de la entrevista y la encuesta realizada a los empleados y gerente de la empresa.

La discusión está elaborada en base a la propuesta para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el proyecto: En el cual lo primero que se hizo fue diagnosticar la situación actual de la empresa para conocer los principales problemas que presentaba y luego si proponer lo que le hacía falta que en este caso son los respectivos organigramas de tipo estructural, funcional y posicional, al igual que la creación de manual de funciones, bienvenida, procedimientos y seguridad; que otorgarán la información necesaria para el conocimiento del personal, de la misma manera se plantea un proceso para la admisión del personal el mismo que además contiene un plan de capacitan y motivación con el propósito de mejorar el clima laboral dentro de la entidad; se propone también un sistema de valoración de puestos que permitirá determinar si las remuneraciones percibidas por los colaboradores son acordes a las funciones que realizan y por último pero no menos importante se propone un formato de evaluación de desempeño para medir el grado de rendimiento que tiene el talento humano al momento de realizar sus actividades. Y al terminar el presente trabajo es importante indicar que

se ha dado cumplimiento con los objetivos propuestos en el proyecto de tesis.

Al término del presente trabajo investigativo se plantean conclusiones, luego de haber obtenido evidencias y resultados del manejo organizacional y del talento humano, así como recomendaciones tanto para los directivos de la empresa BALDIJOHE como para sus colaboradores.

Bibliografía puesta en orden alfabético, empezando por el apellido, nombre del autor, título de la obra, edición, editorial, país, año de publicación, página. El cual sirvió para reforzar el presente trabajo de tesis.

En los anexos consta el formato de la entrevista, encuesta y fotos de la Empresa.

En el índice constan los contenidos con su respectiva numeración de página.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. ADMINISTRACIÓN

1.1. ¿Qué es la administración?

Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz

1.2. Funciones de la administración

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control.¹

¹ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary; **Administración**, Décima edición, Pearson Educación, México, 2010; pág.6-8

2. ORGANIZACIÓN

2.1. Concepto

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.²

2.2. Funciones de la organización

Organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su organización; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

2.3. Alcance de la Organización

- ✓ **Organización en el nivel global:** abarca la empresa en su totalidad. Se denomina diseño organizacional, que pueden ser de tres clases: organización lineal, funcional y línea – staff.
- ✓ **Organización en el nivel departamental:** es la organización que abarca cada departamento de la empresa. Se denomina diseño departamental o simplemente departamentalización.
- ✓ **Organización en el nivel de tareas y operaciones:** organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica. Se denomina diseño de cargo o tareas y está constituido por la descripción y el análisis de cargo.³

²CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 7

³<http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionComoFuncionAdministrativa>

2.4. Estructura organizacional



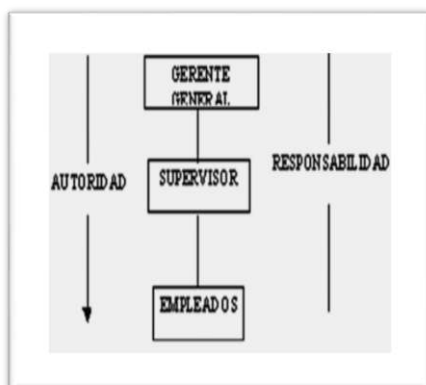
2.4.1. Concepto

Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

2.4.2. Propósito

Controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos.⁴

2.5. Tipos de organización



▲ **Organización lineal:** Es el tipo de organización más antiguo y más sencillo, se basa en el principio de la unidad de mando.

Características: Autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal.

⁴GARETH, Jones, **Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones**, 5ta. Edición, Pearson Educación, México, 2008; pág. 7

Ventajas: Su estructura simple y de fácil comprensión, la gran delimitación de la responsabilidad de cada órgano, la facilidad de implementación, su estabilidad y adecuación a organizaciones de tamaño pequeño.

Desventajas: Radica en el mando autocrático, la tendencia a la rigidez y la inflexibilidad, la falta de especialización, el énfasis en los jefes que quieren hacerlo todo y la congestión de los canales o líneas de comunicación a medida que la empresa crece. En consecuencia, la organización lineal es la adecuada para la organización pequeña, rutinaria, de vida corta o que todavía este en su etapa inicial de formación.

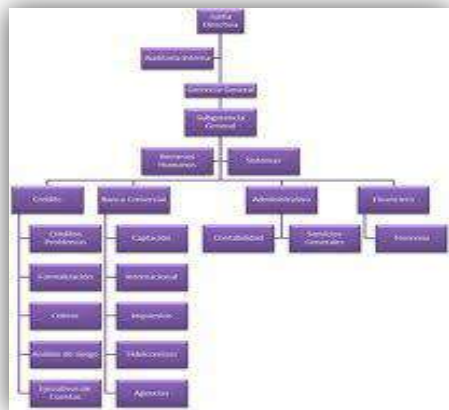


▲ **Organización funcional:** Se basa en el principio funcional, es decir, en el principio especialización.

Características: Autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización.

Ventajas: La supervisión técnica, debido a la especialización de los órganos, y a las comunicaciones directas y sin intermediario.

Desventajas: Residen en la múltiple subordinación, que provoca dilución de la autoridad de mando, tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas, confusión en cuanto a los objetivos, y surgimiento de tensión y conflicto en la organización. La funcional es la más indicada cuando la organización es pequeña o cuando es necesario delegar transitoriamente la actividad funcional en algún órgano para implementar un programa o evaluar alguna actividad.



▲ **Organización línea – staff:** Es una combinación de la organización lineal y la funcional que maximiza las ventajas de ambas y reduce sus desventajas, aunque en el fondo predomine las características lineales. Existen órganos de línea (de ejecución o de operación) y órganos de staff (de

consultaría, asesoría o incluso, la presentación de servicio especializado). Su desventaja radica en la posibilidad de conflicto entre los órganos operativos (línea) y los de asesoría (staff), y la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder de los staff. En la actualidad, la organización de línea – staff es el tipo de organización más utilizada en las empresas.⁵

2.6. Cultura Organizacional

Es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.

3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

3.1. Concepto

Es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas.

⁵ <http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionComoFuncionAdministrativa>

3.2. Importancia

El diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades mas importantes de la administración debido que los gerentes buscan nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a sus empleados para aumentar el valor que sus organizaciones pueden crear; tiene implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga de enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad, aumentar su eficacia y capacidad para innovar.⁶

3.3. Objetivo

Definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permite alcanzar la visión que se ha establecido.⁷

3.4. Manuales Administrativos

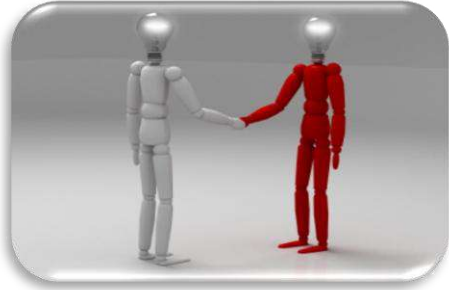
3.4.1. Concepto

Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

⁶GARETH, Jones, **Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones**, 5ta. Edición, Pearson Educación, México, 2008; pág. 8,9,11

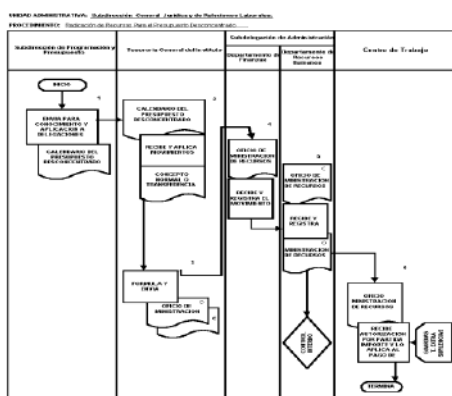
⁷ http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/servicios/consultoria/admdesempneg/disenio-organizacional/index.htm

3.4.2. Clasificación de los Manuales Administrativos



▲ **Manual de Bienvenida:** Expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

▲ **Manual de Funciones:** Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.



▲ **Manual de procedimientos:** Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios

dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

El Manual de procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

- ▲ **Manual de Seguridad:** Es muy importante proporcionar protección de seguridad e higiene a los trabajadores, ya que esto redundará en mejores beneficios para ellos y para la compañía. Un ambiente seguro puede ahorrar muchos costos a la empresa. Se da gran importancia a la seguridad e higiene ya que se incrementa la productividad de los empleados y cuando se quiere atraer a nuevos empleados la compañía tiene buenos antecedentes en este aspecto.⁸



4. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO



Origen

En la Década de los 70 Por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos, ya en la década de los 80 la administración de recursos humanos llega a su madurez

estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios, contratación, empleo del desarrollo organizacional.

⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manrh2.htm>

4.1. Concepto

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, y de la propia organización.⁹

4.2. Funciones del departamento de recursos humanos

4.2.1. Función de empleo

Tiene como objetivo el proporcionar a la organización en todo momento el personal necesario, tanto en sentido cualitativo como cuantitativo. Distinguiendo entre procesos aditivos, con los que se añade gente a la organización, y procesos sustractivos con el que se reducen efectivos humanos de la misma, por lo que ambos procesos significan:

Descripción de los puestos de trabajo: Técnica utilizada para precisar las diferentes posiciones en la estructura organizativa y los perfiles más adecuados.

Búsqueda de fuentes de reclutamiento: Mantenimiento de contactos con órganos e instituciones adecuadas que den un fluido constante de candidatos potenciales para cuando sea necesario el inicio de un proceso de selección.

Acogida: Forma de integrar lo antes posible a los nuevos empleados en el puesto de trabajo y en la organización en general con la máxima garantía de éxito.

⁹<http://www.monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-humanos/antecedentes-recursos-humanos.shtml>

4.2.2. Funciones de la administración del personal

Se refiere a la actividad puramente administrativa que está compuesta por lo siguiente:

Gestión de los contratos de trabajo: Se refiere exclusivamente a aquellos trámites de carácter administrativo y legal dando cumplimiento a exigencias burocráticas que respalden una seguridad jurídica.

Elaboración de las nóminas: Aspecto vital de la relación laboral con los trabajadores que cumple exigencias documentales de la retribución hoy desarrollada por soportes informáticos y que se relacionan con el sistema financiero y contable de la organización.

Liquidaciones de impuestos sobre el trabajo: Obligación de la organización de colaborar con la hacienda Pública, actuando como agente recaudador o sujeto retenedor de impuestos directos como son la retención en nómina a cuenta del impuesto sobre la renta de las personas físicas.

Calendarios laborales: Obligación legal de establecer los días laborables, periodos vacacionales y sus respectivos horarios e trabajo con difusión interna para el conocimiento de todos los trabajadores, así como los turnos de trabajo, jornadas partidas, especiales, etc.

Control de presencia: Necesidad establecida para la comprobación individual del cumplimiento del calendario laboral y control de permisos. La variedad de ausencias que genera la plantilla conduce a controlar estos para la respectiva retribución.

Bajas de enfermedad común, accidente laboral o enfermedad profesional: Las incidencias de este tipo, así como las ausencias en general del personal, generan por tanto, unas consecuencias económicas

que llevan a modificar temporalmente las retribuciones y costes de la empresa así como las previsiones de producción o servicio.

Estudios salariales y costos: Elemento básico para la determinación de los márgenes o beneficios industriales, las posibilidades de establecer criterios de costes en las negociaciones colectivas y orientaciones para una política salarial acorde con las capacidades económicas de la organización.
Sistemas de retribuciones: Adecuación de la retribución a los principios que conduzcan a la organización a atraer y retener el personal.

Incentivos y primas: Por la necesidad de motivar y estimular a los trabajadores a producir más y mejor.

Tiempos y métodos: El permanente estudio de mejora de los tiempos invertidos en las operaciones productivas y de servicio implica también un previo estudio de las secuencias de los movimientos y la utilización de medios, constituyéndose para ello unos métodos que hagan mejorar constantemente los procesos.

4.2.3. Función de dirección y desarrollo de los recursos humanos:

Es la función más delicada y compleja y, por supuesto, la más importante. Se refiere a la necesidad que tiene la organización para que los individuos crezcan dentro de la misma y se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos de mayor responsabilidad. Estas pueden ser las siguientes:

Comunicación y participación: Elemento esencial integrador y participativo de los trabajadores con los objetivos tanto generales como los específicos de la unidad en que se hallan encuadrados.

Formación: Esencial para conseguir una plantilla de calidad y adaptada a las necesidades tecnológicas y estratégicas de la organización, debiendo ser desarrollada y estimulada por la empresa mediante los respectivos planes.

Promoción y desarrollo: Programación de desplazamientos hacia niveles superiores del personal, procurando favorecer esta política mediante las técnicas de adiestramiento y motivación.

Evaluación del desempeño: Valorando la actividad por la capacidad y méritos de cada uno de los empleados al objeto de posibles promociones y consecuentes retribuciones o premios.

Evaluación del potencial: Detectando las capacidades formativas, experiencia, habilidades, aspiraciones profesionales e intereses personales de los trabajadores que permitan pensar que en el futuro podrán ser situados en puestos de superior responsabilidad.

Establecimientos de planes de carreras: La necesidad de cubrir puestos clave o de relevante importancia en la organización, impone la conveniencia de prever candidatos internos con conocimientos profundos de la propia organización estableciendo itinerarios o estancias en diversas áreas.

Motivación laboral: Es una función básica de la organización, en especial corresponde a cada uno de los mandos de línea, pero siendo un instigador el responsable de los recursos humano.

Diagnóstico y tratamiento del clima laboral: Por la visión global que tiene la responsable de esta área, ha de analizar, investigar y proponer criterios para que constantemente sea mejorado el clima.

4.2.4. Función de las relaciones laborales:

Tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual y el colectivo, por tanto siempre quedaría una estrecha relación con lo jurídico sobre las relaciones con los representantes legales de los trabajadores, que intervienen en la negociación de:

Convenios colectivos: Asesoramiento y propuestas tanto económicas como sociales para el establecimiento de estos pactos jurídicos que permitan una paz social para la organización lo más duradera posible al coste también más adecuado de acuerdo con la aportación de los trabajadores, las características del sector y la situación del mercado.

Conflictos colectivos e individuales: El volumen de personal genera situaciones conflictivas que han de ser resueltas, principalmente en el seno de la empresa, pero que no siendo posible ello, requiere de conocimientos jurídicos suficientes, que sólo dominan especialistas en esta materia, debiendo intervenir en organismos oficiales (Juzgado de lo social, Autoridad laboral, Inspección del trabajo)

Tratamiento de paros y huelgas: El derecho al ejercicio de la huelga y a situaciones similares comporta para quien tenga bajo su responsabilidad la política de relaciones laborales un conocimiento profundo de estos temas que le hacen intervenir para encontrar la solución a situaciones que provocan una inquietud al sistema productivo de la organización.

4.2.5. Función de servicios sociales

Viene determinado por el establecimiento y gestión de las medidas voluntarias o pactadas que establecen las organizaciones para mejorar el clima laboral, las cuales podemos resumir:

Actividades sociales y recreativas: Contribuye a la creación de un buen clima laboral, el establecimiento de actividades de este tipo, y por tanto es responsabilidad del área de recursos humanos su promoción, control y mantenimiento.

Servicios médicos de empresa: En determinado volumen de empleados, es aconsejable, cuando no lo sea por disposición legal, poder atender, cuanto menos, a primeros auxilios y consultas derivadas de la falta repentina de salud y accidentes laborales.

Ayudas económicas y sociales: Otra contribución al sentimiento por parte de los trabajadores de que la organización les ampara, es el establecimiento de determinadas ayudas económicas para situaciones extremas de necesidad o la atención social en situaciones difíciles de la familia.¹⁰

4.3. Gestión del talento humano

4.3.1. Concepto

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

4.3.2. Objetivos

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con conocimientos, habilidades, destrezas, competencias y satisfacción

¹⁰PORRET, Miquel, Recursos Humanos, Dirigir y controlar personas en las organizaciones, 2ª edición, Esic Editorial, Madrid, 2007, Pág. 62-68

personal suficientes para cumplir con las metas y objetivos trazados por la organización.

- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan al personal estar satisfecho y motivado plenamente para que alcance sus objetivos individuales y por ende se logren los objetivos organizacionales.
- ✓ Disponer del talento humano idóneo para desarrollar la eficiencia y eficacia necesarias en el proceso productivo propuesto por la empresa.¹¹

4.3.3. Etapas de Admisión del Personal

- ✓ **RECLUTAMIENTO:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.¹²

Importancia:

Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin él no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

Objetivo:

- ▲ Atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/administracion-de-personal.htm>

¹² CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 208

Medios De Reclutamiento:

- ⤴ **Externo:** Cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.
- ⤴ **Interno:** Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos.

Técnicas

Las más utilizadas son: Anuncios en periódico, internet, radio, etc.¹³

- ✓ **SELECCIÓN:** Es un proceso a través del cual se busca a una persona o a un grupo pequeño de personas con la aptitud para llevar a cabo cierta actividad.¹⁴

Importancia:

Permite el mejor desarrollo de la organización evitando tiempo, costos y que el empleado sea productivo para beneficio de la empresa.

Objetivos:

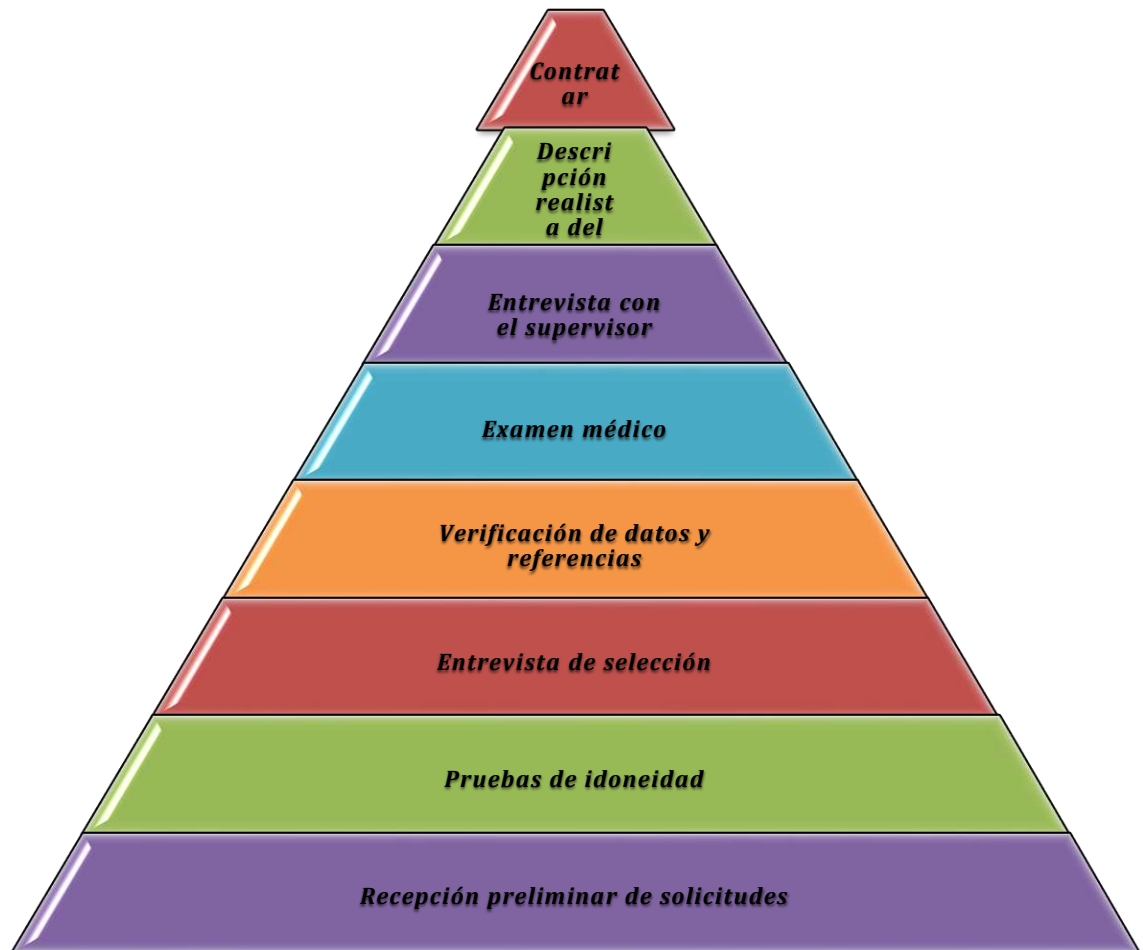
- ⤴ Encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa.
- ⤴ Satisfacer las necesidades de personal.

¹³Módulo 7 "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO". Carrera de administración de empresas. Periodo lectivo septiembre 2010 – febrero 2011.

¹⁴MARISTANY, Jaime. **Management de recursos humanos**, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 1998. Pág. 92

Proceso de Selección del Personal:

GRÁFICO N°1



- ✓ **CONTRATACIÓN:** Es apegarse a la ley con la finalidad de que en lo posterior no haya problemas tanto para el trabajador como el empleador.

Importancia

Hay que tomar en cuenta los que van a formar parte de un gran equipo de trabajo, ya que deben ser estos los mejores candidatos, aquellos que se sienten mayormente motivados para ser los dominantes en su oficio o profesión.

Objetivos

- ▲ Contratar personal, motivado.
- ▲ Atraer los mejores, con capacidades, habilidades y nuevas experiencias.

Tipos de Contratos

- ▲ **Contrato individual:** Es el convenio por el cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios bajo una remuneración.
 - ▲ **Contrato Colectivo:** Convenio celebrado en una o varias sindicatos con el objetivo de prestar un trabajo en uno o varios establecimientos.
- ✓ **INDUCCIÓN:** Es guiar a las personas recién llegadas con la finalidad de que sean productivas y que se sientan satisfechas de formar parte de la organización.

Importancia

Ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la empresa disminuyendo la tensión y nerviosismo.

Objetivo

Informar a los nuevos elementos los planes y programas con el fin de integrar al individuo al puesto.

- ✓ **INTEGRACIÓN:** Agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos, materiales, selección entretenimiento y compensación del personal.

Importancia

El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

- ✓ **CAPACITACIÓN:** Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad

Clases de cambio de comportamiento logrado mediante la capacitación

- ▲ Transmisión de información
- ▲ Desarrollo de habilidades

Tecnología capacitación

- ▲ Recursos audiovisuales
- ▲ Teleconferencias

- ✓ **MOTIVACIÓN:** Es la voluntad de hacer las cosas con esfuerzo para alcanzar las metas de la organización y así satisfacer las necesidades de los individuos.

Importancia

Es un elemento primordial en la administración de recursos humanos por lo que se requiere conocer y más que ello dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Objetivos

- ▲ Satisfacer las necesidades de los empleados
- ▲ Elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.
- ▲ Proveer la eficacia al esfuerzo colectivo orientado a seguir las metas.

4.4. VALORACIÓN DE PUESTOS

4.4.1. Concepto

La Valoración del puesto; es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa. Debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación de desempeño del empleado. Permite establecer niveles de complejidad, así como también comparación de puestos conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial.

4.4.2. El comité de valoración

Es el organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlas y atender las reclamaciones que se presenten.

En el comité de valoración deben estar representados los distintos sectores implicados en el sistema productivo de la empresa.

4.4.3. Métodos para la valuación de puestos

Método de gradación previa o clasificación

Consiste en clasificar los puestos en niveles, clases o grados de trabajo previamente establecidos, se lo hace tomando en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa, se fijan determinados grados o niveles de trabajo; generalmente entre 5 a 8, dependiendo del tamaño de la empresa, en los que puedan quedar clasificados todos los puestos de la empresa.

Método de alineamiento o 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:

a) Formación del Comité Evaluador

Este comité tiene como finalidad recoger puntos de vista distintos y complementarios, combina la opinión de diversos evaluadores, puede estar integrado de la siguiente manera:

- ✓ Gerente
- ✓ Jefe de personal
- ✓ Representante de los empleados
- ✓ Representante de los trabajadores

a) Fijar puestos tipo

Es escoger un número reducido de puestos básicos, el número de puestos tipo depende de la magnitud de la empresa, pero nunca debe ser mayor de un 20% del total de puestos.

b) Formación de series de orden

Se debe ordenar los puestos tipo en una serie de acuerdo con el orden de importancia que se les asigne.

c) Combinación y pre-mediación de las series

El jefe del comité pregunta a cada miembro del mismo, el orden en que considera deben colocarse los puestos tipo dándoles una calificación (depende la escala que se quiera dar). Una vez que se han registrado los ordenamientos que proponen todos los miembros, se saca el promedio que corresponde a cada puesto tipo.

d) Ordenamiento de los puestos tipo

Se ordenan los puestos tipo en orden que indiquen los valores resultantes de los promedios que se acaban de obtener, comenzando por los que tengan un promedio superior, colocando al frente los sueldos que se están pagando por cada puesto.

Método de comparación de factores

Consiste en ordenar y comparar los puestos de una empresa, en función de sus factores principales (conocimientos, habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo).

Método de valuación de puestos por puntos

En la actualidad, este sistema de valoración es considerado como el más justo, ya que para su ejecución se toma en cuenta muchos aspectos, y se valoran varios factores que en los demás sistemas de valuación no son tomados en cuenta.

Pasos para desarrollar una valuación de puestos por puntos

1. Formar un Comité.

Debe estar integrado por empleados y trabajadores de la misma empresa o institución, siempre debe ser un número impar.

2. Determinar Factores

- a. Objetividad.** Los factores que usan deben contener requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo.
- b. Discriminación.** Esta característica supone que el factor define darse en todos los puntos, en distinto grado.
- c. Totalidad.** Implica que los factores que se usen en la valuación, puede aplicarse a todos los puntos correspondientes dentro del ámbito.
- d. Necesidad.** Implica que el número de factores que deben ser ni más ni menos de lo indispensable.

ETAPAS PARA REALIZAR LA VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

a. Realizar una descripción y especificación de puestos

Se debe hacer tomando en cuenta las partes que integran la especificación de clase así tenemos:

- ✓ CÓDIGO
- ✓ TÍTULO
- ✓ NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)
- ✓ TAREAS TÍPICAS (Actividades esenciales)
- ✓ CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas específicas requeridas)
- ✓ REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)
- ✓ INSTRUCCIÓN FORMAL.
- ✓ CAPACITACIÓN.
- ✓ EXPERIENCIA.

b. Establecimiento de grados en los factores

Factores de Valoración: Son los elementos o unidades que permiten medir el grado de complejidad del cargo, las características comunes, sustanciales y representativas de una Especificación de Clase. Los factores de valoración considerados son:

Instrucción Formal: Valora los conocimientos teóricos, impartidos por una institución educativa, que se exige a un trabajador para el desempeño eficaz y eficiente en un puesto de trabajo. La ponderación, se debe realizar en base a lo establecido en la Ley de Educación Superior Vigente.

Experiencia: Mide el tiempo, pericia y destreza, requerido para desempeñar, a satisfacción, un trabajo en un área determinada.

Complejidad: Valora las particularidades que determinan el grado de dificultad y capacidad mental para el cumplimiento de las actividades asignadas a un puesto.

Condiciones Ambientales: Valora las condiciones en las que el trabajador cumple sus actividades y responsabilidades y los riesgos que conlleva su ejecución.

Responsabilidad por Bienes, Valores y Toma de Decisiones: Valora la responsabilidad por el manejo de bienes, valores y toma de decisiones, para el cumplimiento de las actividades inherentes a un puesto.

Responsabilidad por el Trabajo: Valora la responsabilidad del trabajo propio y ajeno (dirección y supervisión).

Relaciones Personales: Valora la actitud y grado de comportamiento del trabajador con sus compañeros, superiores, clientes, autoridades y público en general

c. Determinar grados y definir factores

Se debe determinar claramente el concepto de cada factor y de sus grados, así mismo se debe indicar que los factores y grados deben utilizarse de acuerdo a cada puesto de trabajo.

d. Ponderación de factores

Esta asignación que se hace a cada uno de los factores de un determinado valor, que técnicamente se conoce con el nombre de peso.

PESO. Es la importancia que tiene un factor de trabajo, en relación con los demás de una empresa, expresando en porcentajes.

HABILIDAD O CONOCIMIENTO= 50%(Educación y Experiencia)

ESFUERZO= 15% (Físico y Mental)

RESPONSABILIDAD= 25% (Por persona y Por equipo)

CONDICIONES DE TRABAJO= 10% (Riesgos y Molestias)

e. Asignación de los puntos a los grados

En la distribución de puntos por este método, los pesos sirven como puntos para el primer grado; el segundo grado se obtiene multiplicando por dos estos pesos; el tercero multiplicándolos por tres y así sucesivamente.

f. Denominación del puesto.

Se anota el nombre del puesto o clase y además se hace constar su sueldo básico de acuerdo a su respectiva categoría. (También se lo puede hacer en base a su remuneración total).

g. Ajuste salarial

Se debe realizar un ajuste salarial, cuando de acuerdo a los resultados obtenidos en el ejercicio, mediante el método de mínimos cuadrados se ha determinado que los empleados están percibiendo un sueldo que no está ajustado a las funciones y responsabilidades

que cumple. Para este efecto se hace necesario determinar un factor de valorización que se lo obtiene dividiendo la sumatoria de los sueldos para la sumatoria de los puntos.

h. Reclasificación de puestos

Los Puestos se reclasificarán siempre y cuando hayan variado substancialmente las actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un puesto, o se hayan incorporado otras nuevas. se reclasificará a solicitud escrita del trabajador que ocupa el puesto, aceptación y justificación del Jefe inmediato y visto bueno del gerente del área correspondiente. El Organismo encargado de realizar la reclasificación de Puestos analizará la solicitud de reclasificación y el resultado de la auditoría de trabajo determinará la aceptación o no de la reclasificación solicitada¹⁵

4.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

4.5.1. Concepto

Es un proceso que abre la comunicación entre supervisor y empleado por medio de la intervención del superior de ambos, además establece la base para disminuir conflictos y llevar a cabo mejoras permitiendo encontrar caminos de desarrollo en general y de capacitación específicamente, permite también determinar el potencial de las personas y da las bases para futuros movimientos y para el cuadro de remplazos.¹⁶

¹⁵ Módulo 7 “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”. Carrera de administración de empresas. Periodo lectivo septiembre 2010 – febrero 2011.

¹⁶ MARISTANY, Jaime. Los fracasos del management, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 2007. Pág. 195-196

4.5.2. Objetivos

Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- ✓ El mejoramiento del desempeño laboral
- ✓ Reajustar las remuneraciones
- ✓ Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- ✓ La rotación y promoción de colaboradores
- ✓ Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

4.5.3. Importancia

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

4.5.4. Responsabilidad en la evaluación de colaboradores.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse a:

- ✓ **El Gerente:** En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el

propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

- ✓ **El Colaborador:** Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

- ✓ **El Equipo de Trabajo:** El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

- ✓ **El área de gestión personal:** Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

- ✓ **Comisión de evaluación:** Constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

4.5.5. Ventajas de la evaluación del rendimiento

- ✓ Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- ✓ Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- ✓ Realizar las promociones y/o ascensos
- ✓ Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- ✓ Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- ✓ Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.¹⁷

4.5.6. Métodos para la evaluación del desempeño

Pueden clasificarse de manera genérica de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados.

1. Método de Escala Gráfica:

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Características:

- ▲ Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

¹⁷AYALA VILLEGAS, Sabino. Administración de Recursos Humanos, 1ra edición, Perú, 2004, pág. 221-225

- ▲ Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- ▲ Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- ▲ Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- ▲ El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semi-continua, y Escala gráfica discontinuas.

2. Método de escalas mixtas:

Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo con una sola escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: Superior, promedio e inferior. Después de anotar las tres características de cada categoría, se les asigna una secuencia aleatoria por formar una escala mixta. Como se muestra en la siguiente figura.

3. Método de elección forzada:

Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre.

Características:

- ⤴ Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- ⤴ La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
 - ✓ Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
 - ✓ Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.¹⁸

4. Método de investigación de campo:

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.

Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las

¹⁸BOHLANDER, George, SNELL Scott, SHERMAN Arthur, **Administración de Recursos humanos**, 12a. edición, International Thomson, Mexico 2001, pág 327-329

secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

5. Método comparación por pares:

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño.

Características:

- ⤴ El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- ⤴ La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- ⤴ El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

6. Escala de calificación basada en el comportamiento:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Características:

- ⤴ Descripción de desempeño aceptable e inaceptable obtenidas por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

7. Evaluación de 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las

organizaciones modernas. Pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes, internos, etc.

Objetivos:

- ⤴ Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- ⤴ Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- ⤴ Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.¹⁹

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

e. MATERIALES Y MÉTODOS

1. MATERIALES

Para realizar el presente trabajo de tesis, se necesitó de los siguientes materiales: Computadora, flash memory, libros, lápiz, documento guía, esferográficos, calculadora.

2. Métodos

2.1. Método Deductivo:

Este método va dirigido desde el escenario general, hacia los casos particulares, a través de este método se recolectó información relacionada con el talento humano de manera universal para aplicarla en la empresa BALDIJHOE de la ciudad de Loja.

2.2. Método Inductivo:

Permite generalizar juicios y conceptos a nivel particular, a través de la utilización de este método se aplicó encuestas a los empleados, trabajadores de la empresa BALDIJHOE así como también se le realizó una entrevista al gerente para conocer más acerca de la entidad y del desenvolvimiento del personal, adicional se utilizó la técnica de la observación directa, que me dio el primer preámbulo de cómo se encuentra la empresa, de esta manera poder dar conclusiones y recomendaciones.

2.3. El Método Histórico:

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas

principales de su desenvolvimiento y las conexiones fundamentales. A través de este método pude conocer mucho más acerca de la empresa objeto de estudio y realizar una reseña histórica que muestra su fecha de inicio, los socios, con que misión y visión se creó, entre otros aspectos de relevancia.

2.4. Método Descriptivo - Analítico:

Su preocupación primordial radicó en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, de esta forma se pudo analizar la información obtenida en la empresa. El método analítico se aplicó para determinar la significación de la asociación entre las variables seleccionadas en el estudio descriptivo.

3. TÉCNICAS:

3.1. Observación:

A través de esta técnica obtuve la primera impresión acerca de la infraestructura y desenvolvimiento del talento humano en la empresa.

3.2. Entrevista:

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo. Por lo tanto se utilizó esta herramienta para tener un diálogo directo con el gerente con el cual pude obtener información, acerca de la historia, misión, visión, objetivos, políticas, el desenvolvimiento de los empleados en la empresa y en si otros aspectos importantes que me sirvieron para poder realizar mi propuesta.

3.3. Encuesta:

Es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado; el mismo que fue dirigido hacia todo el personal de la empresa BALDIJHOE, la cual permitió corroborar la información que el gerente me dio acerca del desenvolvimiento de los empleados y de la empresa, la aplicación de este técnica me tomo algo de tiempo dado que era muy difícil hablar con los colaboradores porque tenían mucho trabajo por el gran volumen de ventas que tiene la empresa.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población existente en la empresa BALDIJHOE es de 26 colaboradores.

MUESTRA

Dado que se consideró para la ejecución del presente trabajo de tesis a una mediana empresa, se tomó en cuenta para su desarrollo a todo el talento humano, el mismo que está conformado por 26 colaboradores. También es necesario mencionar que no todas las preguntas de la encuesta se le aplicaron a la Gerente dado que es la propietaria de la empresa sólo le apliqué las preguntas necesarias para poder realizar la valoración y evaluación del desempeño.

NOMBRES	CARGO	SUELDO
ABAD CASTILLO JOSÉ WALTER	ESTIBADOR	400,00
ÁLVAREZ JIMÉNEZ SANTOS HUMBERTO	CHOFER	456,28
CABRERA ROBLEZ ÁNGEL VICENTE	TRANSPORTISTA	2000,00
CALLE GARCÍA JHON WILSON	TRANSPORTISTA	2000,00
CALLE GARCÍA FREDDY RIGOBERTO	TRANSPORTISTA	4000,00
CHÁVEZ ALVEAR BEATRIZ MARGARITA	GERENTE	1800,00
CHICAIZA QUIZHPE LUIS GUILLERMO	TRANSPORTISTA	2000,00
CHICAIZA QUIZHPE MARCIA GUADALUPE	TRANSPORTISTA	2000,00
CORONEL IRENE WILSON ENRIQUE	CHOFER	456,28
GUAMÁN GUALÁN MELO BERNARMINO	AUXILIAR DE BODEGA	400,00
GUZMÁN ORDOÑEZ EDITH TANIA	CONTADORA	1000,00
JARAMILLO CALDERÓN MARÍA VERÓNICA	VENDEDOR	292,87
MALDONADO PESANTES CESAR OSWALDO	CHOFER	456,28
NARVÁEZ PRIETO SOFÍA DEL CISNE	AUX. DE CONTABILIDAD	300,00
PEÑA VEGA CARLOS PORFIRIO	ESTIBADOR	400,00
PERALTA CÁRDENAS MAX MANUEL	BODEGUERO	650,00
QUIÑONEZ CHÁVEZ JUAN PABLO	CHOFER	456,28
QUIZHPE QUITO GUSTAVO FERNANDO	JEFE RR.HH.	600,00
SARANGO BUENO GUISELLA ESPERANZA	JEFE DE VENTAS	620,00
SERAQUIBE CHAMBA BISMAR GEOVANNY	VENDEDOR	300,00
SILVA FLORES CARLOS ALBERTO	TRANSPORTISTA	2000,00
SILVA HERRERA JORGE EDUARDO	TRANSPORTISTA	2000,00
TORRES CHÁVEZ DIANA BEATRIZ	VENDEDOR	310,00
TORRES CHÁVEZ JHOE JOSÉ	JEFE DE MANTENIMIENTO	441,26
VÁSQUEZ MURILLO SANTIAGO FERNANDO	CAJERO	500,00
ZÚÑIGA JAPÓN PAULINA MAGDALENA	AUX. DE CONTABILIDAD	400,00

f. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

1.1. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA BALDIJHOE DE LA CIUDAD DE LOJA

1. ¿Conoce usted la misión, visión, de la empresa?

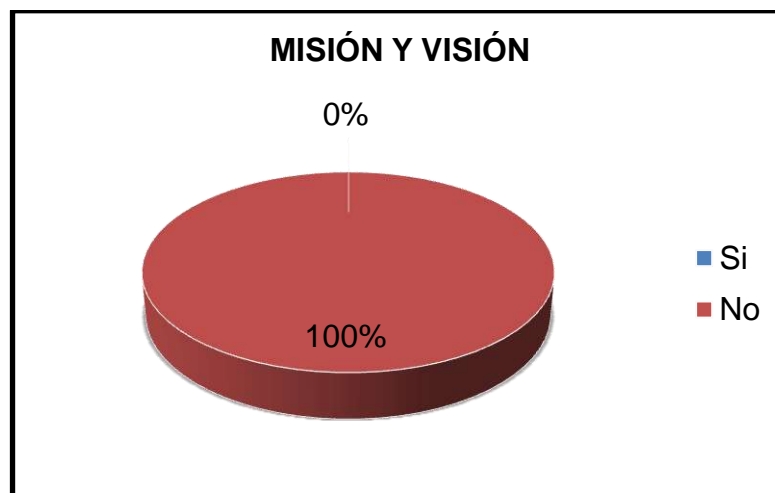
CUADRO N° 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	25	100
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

GRÁFICA N° 2



Análisis e Interpretación:

Como se puede observar en el presente cuadro el 100% de los empleados manifiestan que no conocen la misión y visión de la empresa, en la que se establezca cual es la razón de ser de la entidad, y además que les permita tener un conocimiento acerca de lo que busca la empresa a corto o largo plazo.

2. ¿Conoce los objetivos que persigue la empresa?

CUADRO N° 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	25	100
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 3



Análisis e Interpretación:

El resultado obtenido en esta pregunta muestra que el 100% de los empleados de la empresa objeto de estudio a pesar de tener algunos años laborando para la misma no conocen cuales son los objetivos que persigue.

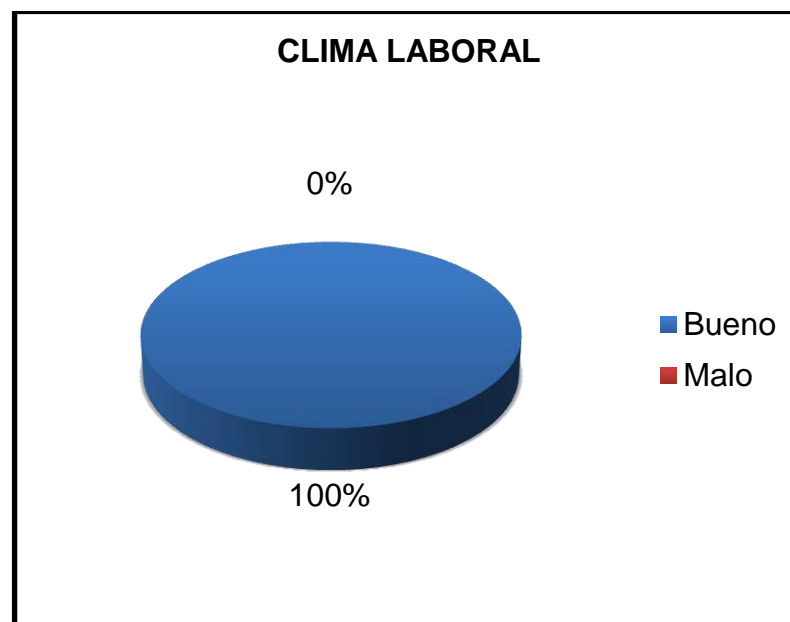
3. ¿Cómo considera el clima laboral en el que trabaja?

CUADRO N° 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	25	100
Malo	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 4



Análisis e Interpretación:

Las razones para que el 100% de los empleados digan que existe un buen clima laboral dentro de la entidad es por la forma en la que todos mantienen un ambiente de trabajo adecuado, buenas relaciones entre compañeros.

4. ¿Se siente motivado al realizar sus actividades?

CUADRO N° 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	100
No	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 5



Análisis e Interpretación:

De los 25 empleados encuestados el 100% me supo manifestar que se encuentran motivados al realizar sus actividades porque perciben buenos sueldos y otros en cambio porque les gusta desempeñarse en ese cargo.

5. ¿Conoce usted de la estructura organizacional que posee la empresa?

CUADRO N° 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	25	100
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 6



Análisis e Interpretación:

En la empresa de materiales de construcción y acabados BALDIJHOE el 100% de los empleados no conoce cuál es la estructura organizacional que le permita visualizar a través de un documento los niveles jerárquicos que posee la misma y los diferentes organigramas administrativos.

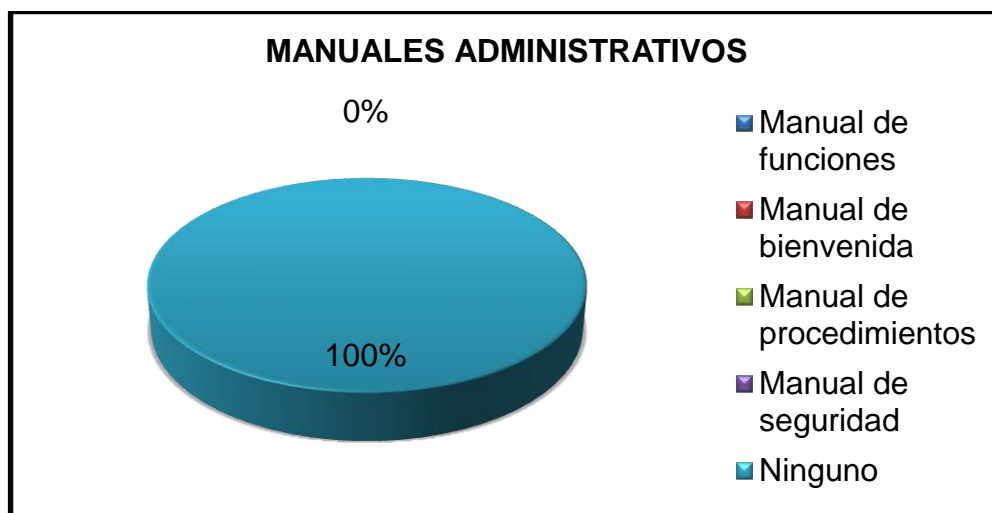
6. Le han dado a conocer la existencia de manuales administrativos tales como:

CUADRO N° 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de funciones	0	0
Manual de bienvenida	0	0
Manual de procedimientos	0	0
Manual de seguridad	0	0
Ninguno	25	100
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 7



Análisis e Interpretación:

De los 25 colaboradores encuestados que representan el 100%, manifiestan que en el momento que ingresaron a laborar en la empresa no les dieron a conocer los respectivos manuales administrativos en donde se especifique cuáles son las políticas, las funciones que van a realizar y los procedimientos de seguridad industrial que deben seguir para precautelar su integridad física e intelectual.

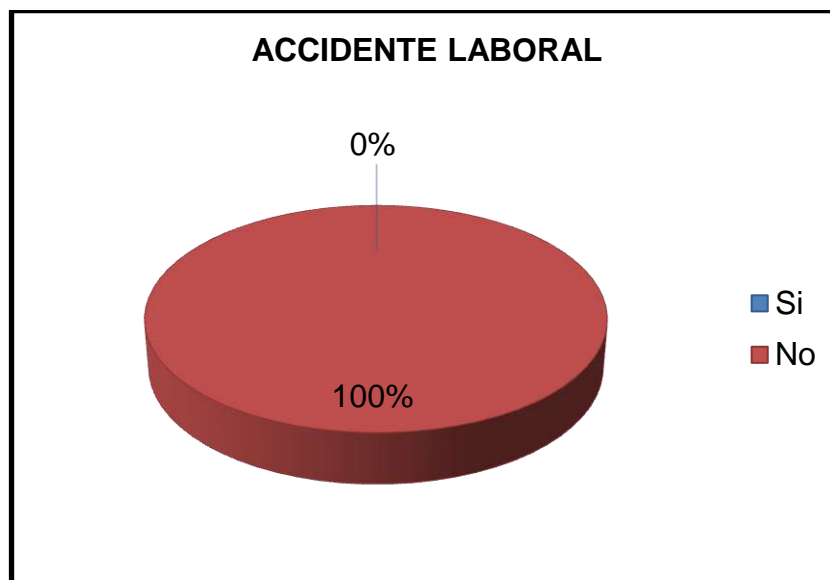
7. ¿La ejecución de sus actividades le han ocasionado algún accidente de tipo laboral?

CUADRO N° 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	25	100
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 8



Análisis e Interpretación:

De las 25 personas que laboran en la entidad es decir el 100% de ellos, contestan que no les ha ocurrido ningún tipo de accidente laboral hasta la actualidad, que afecte su integridad física e intelectual, sin embargo sienten que están expuestos a diferentes riesgos al momento de ejecutar sus actividades.

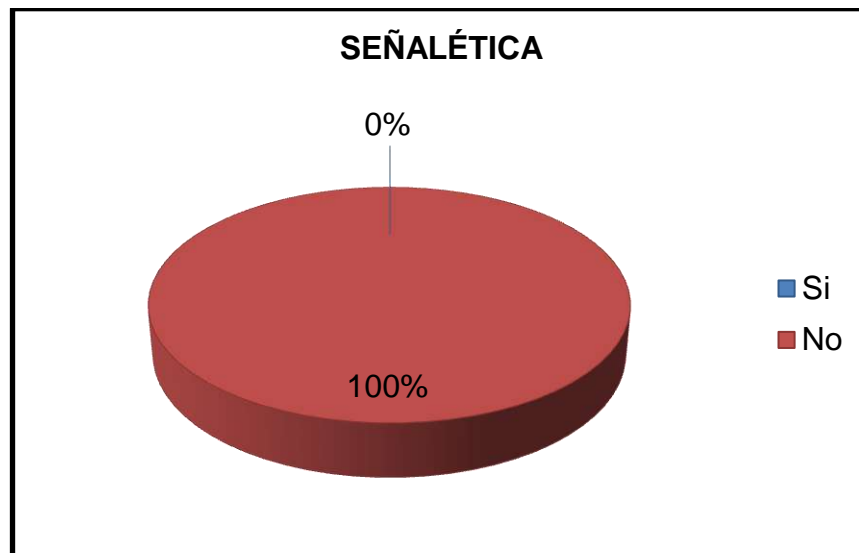
8. ¿Existe la debida señalética que indique las áreas de peligro y las áreas de apertura por donde puede circular el personal?

CUADRO N° 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	25	100
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 9



Análisis e Interpretación:

A través de esta pregunta podemos observar que el 100% de los empleados indican que en la empresa no existe la debida señalética que indique cuales son las áreas de peligro y cuales las áreas de apertura por donde puede circular sin correr ningún riesgo el personal.

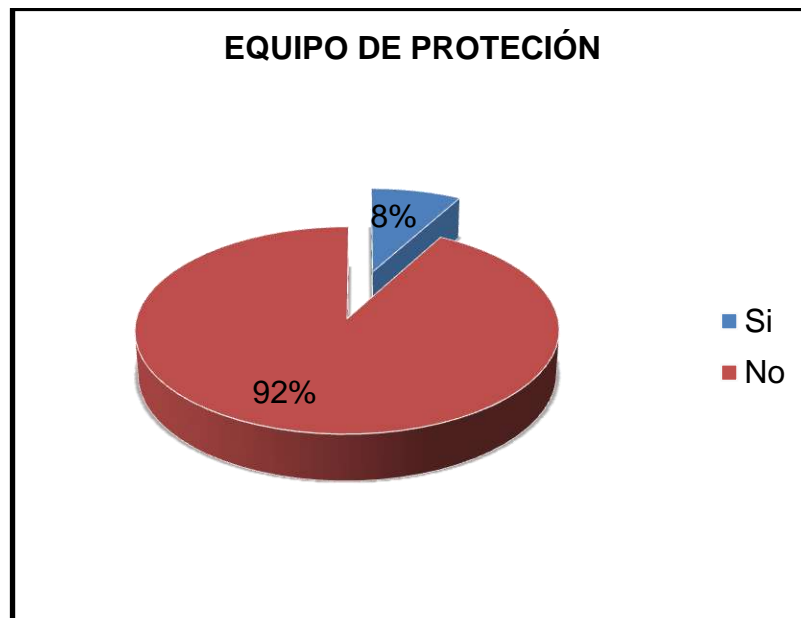
9. ¿Cuenta con el debido equipo de protección al momento de ejecutar sus actividades?

CUADRO N° 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	8
No	23	92
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N°10



Análisis e Interpretación:

De los colaboradores que pertenecen a la empresa el 92% indica que no posee un equipo de protección adecuado que les permitan realizar sus actividades sin peligro de sufrir accidentes de tipo laboral, mientras que el 8% restante representado por los estibadores únicamente poseen guantes.

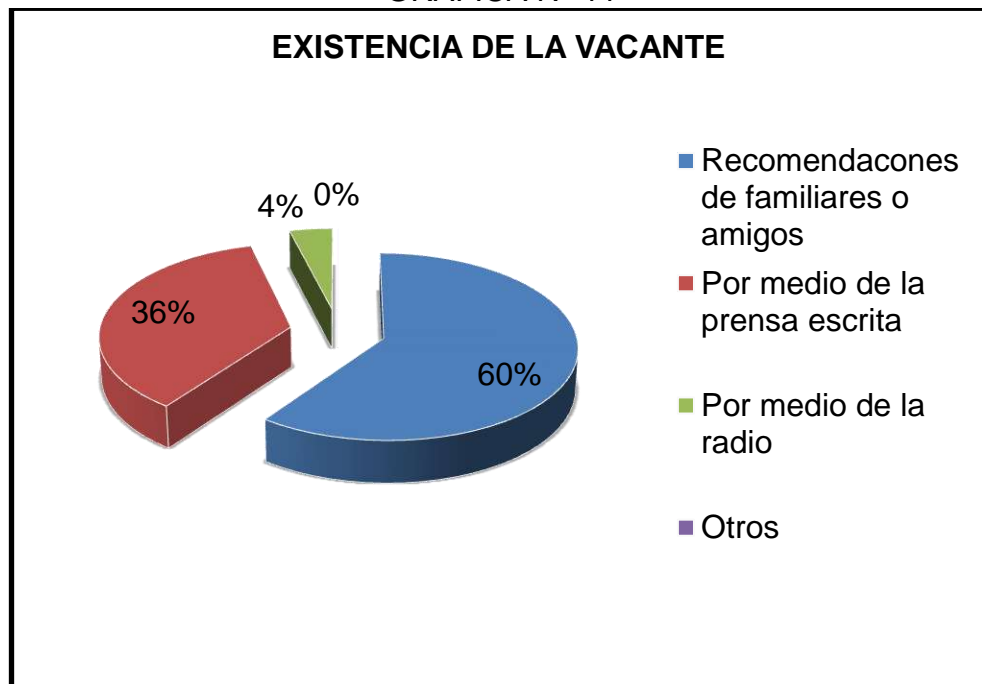
10. ¿Cómo se enteró de la existencia de la vacante en la empresa?

CUADRO N° 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recomendaciones de familiares o amigos	15	60
Por medio de la prensa escrita	9	36
Por medio de la radio	1	4
Otros	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 11



Análisis e Interpretación:

Al momento de existir una vacante en la empresa el porcentaje con más relevancia es la del 60% que representan a los empleados que se enteraron por recomendaciones familiares o amigos, el 36% en cambio lo hizo a través de la prensa escrita, mientras que el 4% restante se enteró por medio de la radio.

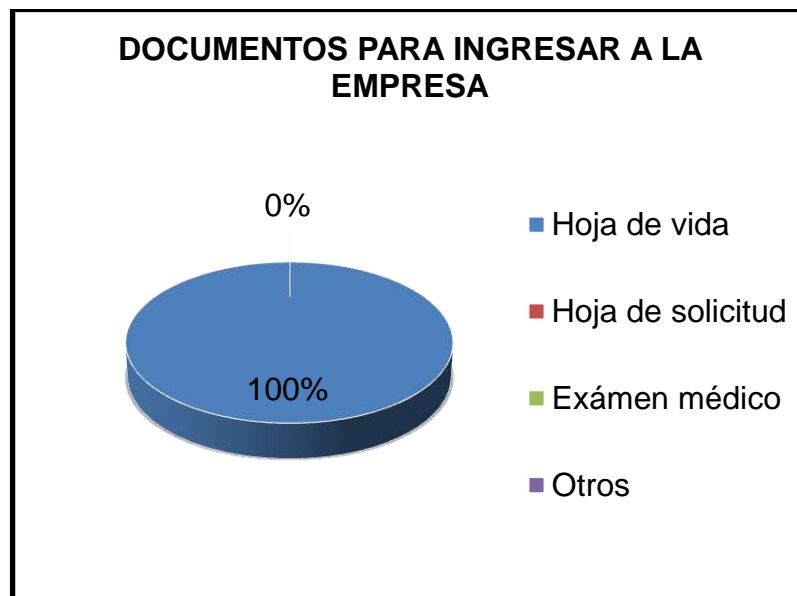
11. ¿Al momento de receptar su carpeta que documento le exigió la empresa?

CUADRO N° 11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hoja de vida	25	100
Hoja de solicitud	0	0
Examen médico	0	0
Otros	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 12



Análisis e Interpretación:

Como podemos observar en la gráfica el 100% de los empleados como único requisito para ingresar a la empresa les exigieron presentar únicamente su hoja de vida, dejando de lado la hoja de solicitud, el examen médico, record policial, entre otros.

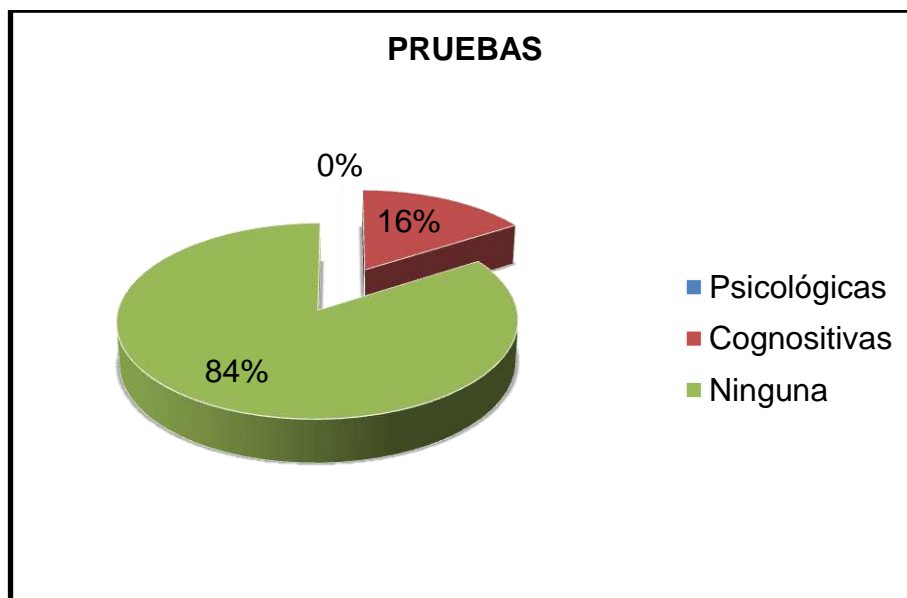
12. ¿Qué tipos de pruebas le aplicaron a usted para ingresar a la empresa?

CUADRO N° 12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Psicológicas	0	0
Cognoscitivas	4	16
Ninguna	21	84
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 13



Análisis e Interpretación

A través de las encuestas aplicadas podemos observar que al 84% de los empleados representados por 21 personas no les aplicaron ningún tipo de pruebas, mientras que al 16% restante de los empleados si les aplicaron pruebas las mismas que sirvieron para medir el nivel de conocimiento.

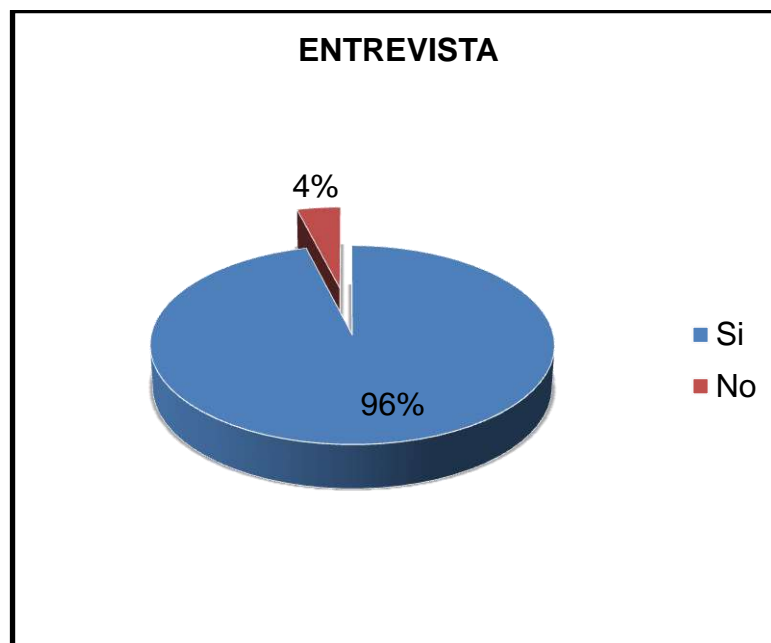
13. ¿Mantuvo usted una entrevista con algún funcionario de la empresa antes de ingresar a laborar?

CUADRO N° 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	96
No	1	4
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 14



Análisis e Interpretación:

En la empresa la mayoría de los colaboradores representando el 96% si mantuvieron una entrevista con algún funcionario de la entidad mientras que el 4% restante que representa una persona no lo entrevistaron dado que en ese momento no se encontraba el jefe de recursos humanos que estaba encargado de dialogar con el nuevo aspirante, por lo tanto ingreso directamente a la empresa.

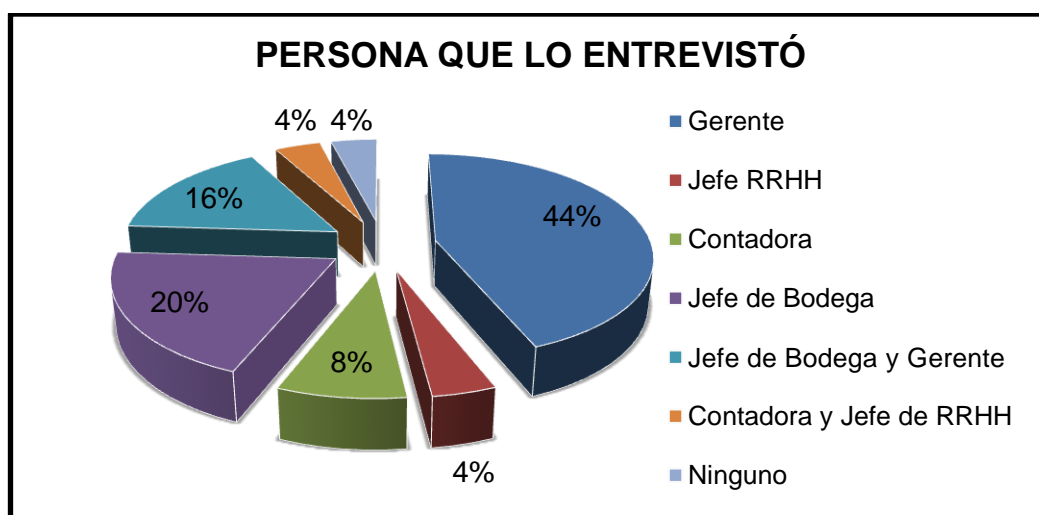
14. ¿Quién fue la persona que lo entrevistó?

CUADRO N° 14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	11	44
Jefe RR.HH.	1	4
Contadora	2	8
Jefe de Bodega	5	20
Jefe de Bodega y Gerente	4	16
Contadora y Jefe de RR.HH.	1	4
Ninguno	1	4
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 15



Análisis e Interpretación:

Como podemos observar, la mayoría de los empleados representados por el 44% han sido entrevistados por la Señora Gerente, el 20% siguiente mantuvo una conversación con el Jefe de Bodega, el 16% por el Jefe De Bodega y Gerente, el 8% por la Contadora; y, con el 4% siguiente se encuentran los colaboradores que han sido entrevistados por el Jefe de Recursos Humanos; Contadora y Jefe De Recursos Humanos y una persona que no lo entrevistó ningún funcionario de la entidad.

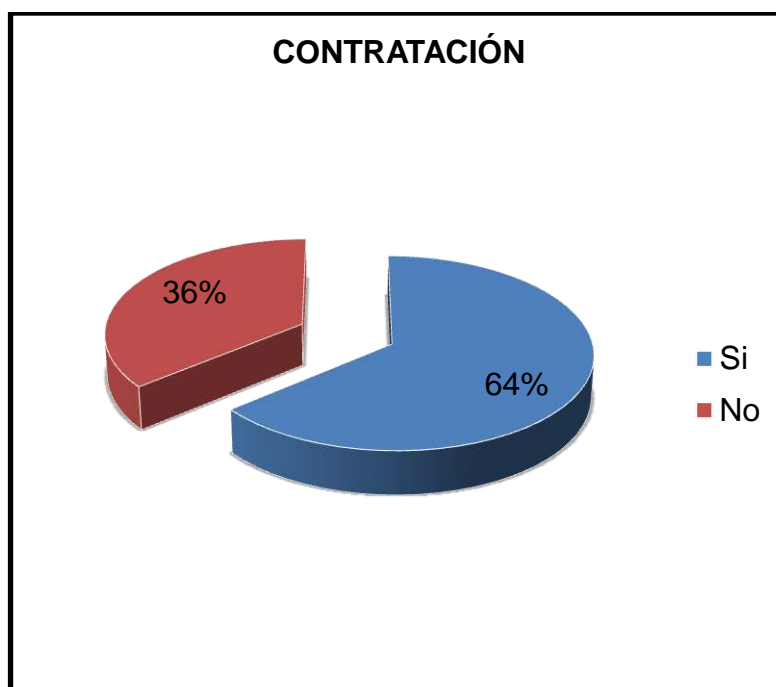
15. ¿Firmó usted un contrato al ingresar en la entidad?

CUADRO N° 15

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	64
No	9	36
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 16



Análisis e Interpretación:

De las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa el 64% de ellos manifestaron que si firmaron un contrato al ingresar a trabajar, puesto que actualmente la empresa les a otorgado una estabilidad laboral y por ello mantienen un contrato fijo de trabajo; mientras que el 36% restante representado por los estibadores y transportistas no mantienen ningún tipo de contrato de trabajo.

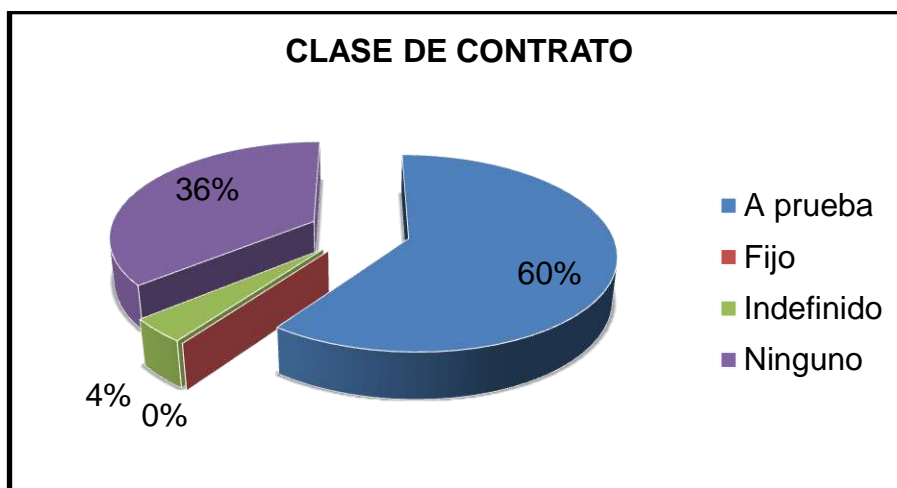
16. ¿Qué clase de contrato firmo usted?

CUADRO N° 16

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A prueba	15	60
Fijo	0	0
Indefinido	1	4
Ninguno	9	36
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 17



Análisis e Interpretación:

En la empresa la mayoría de empleados representados con el 60% inicialmente firmaron un contrato a prueba por el lapso de tres meses, convirtiéndose el mismo en un contrato fijo luego de sobrepasado este tiempo de prueba, y que la mayoría de empleados mantiene en la actualidad; mientras que el 4% siguiente que representa 1 persona firmó un contrato indefinido por cuanto se trata de la hija de la gerente – propietaria a la cual se le ha dado esta prioridad, y por último el 36% restante no firmó ningún contrato dado que son los siete transportistas y los dos estibadores de la empresa.

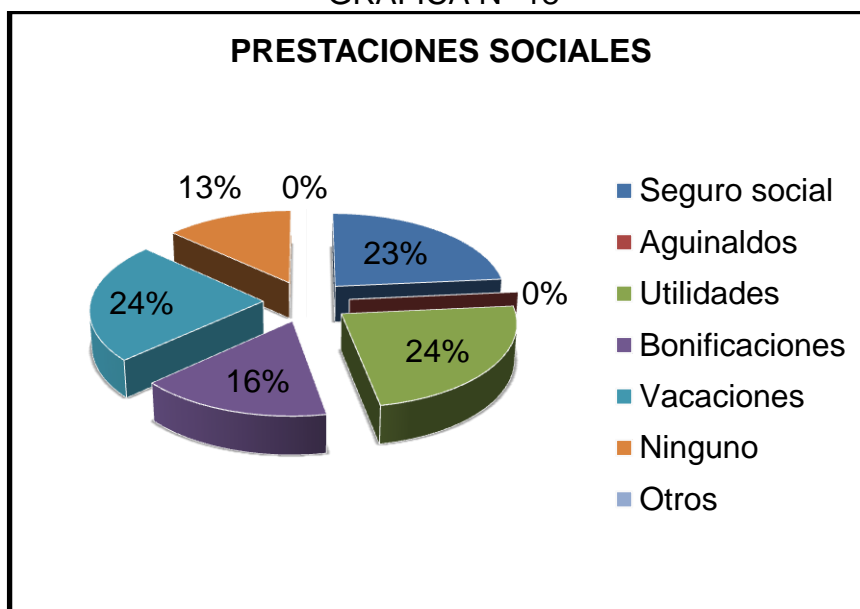
17. ¿Otorga la empresa prestaciones sociales?

CUADRO N° 17

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguro social	16	24
Aguinaldos	0	0
Utilidades	16	24
Bonificaciones	11	16
Vacaciones	16	24
Ninguno	9	13
Otros	0	0

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 18



Análisis e Interpretación:

A través de esta pregunta se pudo obtener un resultado en el cual nos indica que el 24% de los empleados se les otorga los beneficios del Seguro Social, reciben utilidades anuales, y las respectivas vacaciones; mientras que el 11% siguiente recibe bonificaciones, y el 13 % restante no percibe ningún tipo de prestaciones sociales.

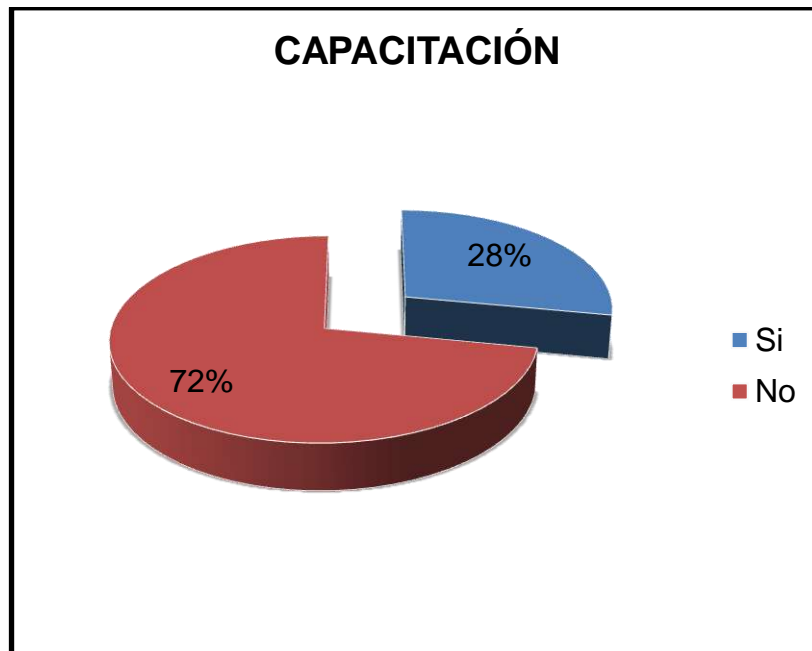
18. ¿La empresa capacita a su personal?

CUADRO N° 18

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	28
No	18	72
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 19



Análisis e Interpretación:

A través de este gráfico podemos observar que solamente el 28% del personal es capacitado por los proveedores de la empresa, dicho porcentaje está representado por el área de venta y bodega, en cambio el 72% restante no es capacitado en ninguna de las áreas de su competencia.

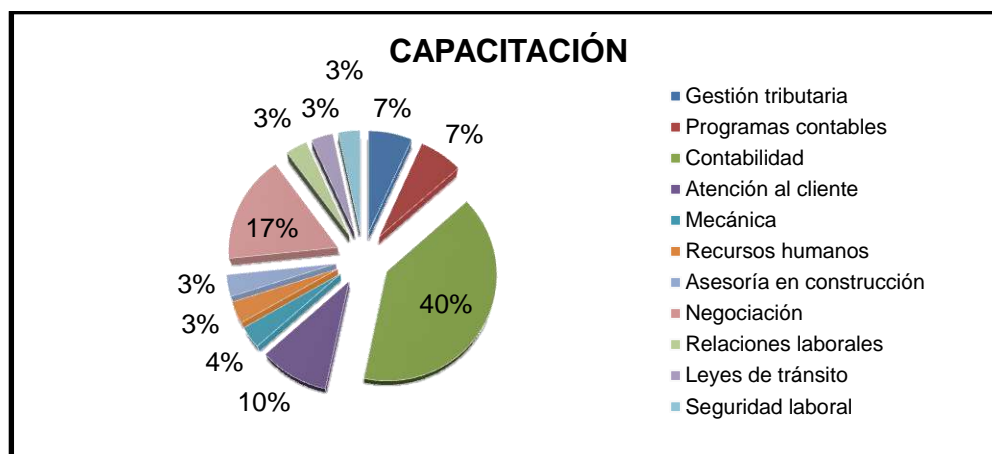
19. ¿Cuáles son los temas en los que cree usted que necesita capacitación?

CUADRO N° 19

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gestión tributaria	2	7
Programas contables	2	7
Contabilidad General	12	40
Atención al cliente	3	10
Mecánica automotriz	1	3
Recursos humanos	1	3
Asesoría en construcción	1	3
Negociación	5	17
Relaciones laborales	1	3
Leyes de tránsito	1	3
Seguridad laboral	1	3

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 20



Análisis e Interpretación

A través del gráfico se puede observar que a la mayoría de los empleados representados con el 40% les interesa obtener capacitación acerca de Contabilidad, luego un 10% atención al cliente, el 17% negociación, el 7% mecánica y programas contables, el 4% gestión tributaria y por último con el 3% asesoría en construcción, leyes de tránsito, relaciones laborales, seguridad laboral, recursos humanos.

20. ¿La empresa les brinda algún tipo de incentivos?

CUADRO N° 20

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	25	100
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 21



Análisis e Interpretación:

De las personas encuestadas el 100% menciono que la empresa no les brinda ningún tipo de incentivos que les permita realizar de mejor manera sus actividades.

21. ¿Está conforme con el sueldo que percibe de acuerdo a las actividades que realiza?

CUADRO N° 21

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	16
No	21	84
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 22



Análisis e Interpretación:

A través de esta pregunta podemos observar que la mayoría de los empleados representado con el 84% no está conforme con el sueldo que percibe y el 16% restante está conforme con su sueldo.

22. ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en este puesto?

Grado 1: De 0 a 2 años

Grado 2: De 2 años 1 mes a 4 años

Grado 3: De 4 años 1 mes en adelante

CUADRO N° 22

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS	GRADOS		
		1	2	3
Chávez Alvear Beatriz Margarita	Gerente			X
Guzmán Ordoñez Edith Tania	Contadora			X
Narvárez Prieto Sofía Del Cisne	Aux. Contabilidad			X
Zúñiga Japón Paulina Magdalena	Aux. Contabilidad			X
Quizhpe Quito Gustavo Fernando	Jefe RR.HH.			X
Peralta Cárdenas Max Manuel	Jefe de Bodega			X
Guamán Gualan Melo Bernarmino	Auxiliar de Bodega			X
Torres Chávez Jhoe José	Jefe de mantenimiento	X		
Sarango Bueno Guisella Esperanza	Jefe de ventas			X
Seraquibe Chamba Bismar Geovanny	Vendedor	X		
Jaramillo Calderón María Verónica	Vendedor			X
Torres Chávez Diana Beatriz	Vendedor		X	
Vásquez Murillo Santiago Fernando	Cajero	X		
Abad Castillo José Walter	Estibador	X		
Peña Vega Carlos Porfirio	Estibador			X
Cabrera Roblez Ángel Vicente	Transportista			X
Calle García Jhon Wilson	Transportista			X
Calle García Freddy Rigoberto	Transportista			X
Chicaiza Quizhpe Luis Guillermo	Transportista			X
Chicaiza Quizhpe Marcia Guadalupe	Transportista			X
Silva Flores Carlos Alberto	Transportista			X
Silva Herrera Jorge Eduardo	Transportista			X
Coronel Irene Wilson Enrique	Chofer			X
Maldonado Pesantes Cesar Oswaldo	Chofer			X
Álvarez Jiménez Santos Humberto	Chofer			X
Quiñonez Chávez Juan Pablo	Chofer		X	

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

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

- 1 grado: Resuelve problemas de su trabajo
- 2 grado: Resuelve problemas de su sección
- 3 grado: Resuelve problemas de su departamento
- 4 grado: Resuelve problemas de su empresa

CUADRO N° 23

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS	GRADOS			
		1	2	3	4
Chávez Alvear Beatriz Margarita	Gerente				X
Guzmán Ordoñez Edith Tania	Contadora			X	
Narvárez Prieto Sofía Del Cisne	Aux. Contabilidad	X			
Zúñiga Japón Paulina Magdalena	Aux. Contabilidad	X			
Quizhpe Quito Gustavo Fernando	Jefe RR.HH.			X	
Peralta Cárdenas Max Manuel	Jefe de Bodega			X	
Guamán Gualan Melo Bernarmino	Auxiliar de Bodega	X			
Torres Chávez Jhoe José	Jefe de mantenimiento	X			
Sarango Bueno Guisella Esperanza	Jefe de ventas			X	
Seraquibe Chamba Bismar Geovanny	Vendedor	X			
Jaramillo Calderón María Verónica	Vendedor	X			
Torres Chávez Diana Beatriz	Vendedor	X			
Vásquez Murillo Santiago Fernando	Cajero	X			
Abad Castillo José Walter	Estibador	X			
Peña Vega Carlos Porfirio	Estibador	X			
Cabrera Roblez Ángel Vicente	Transportista	X			
Calle García Jhon Wilson	Transportista	X			
Calle García Freddy Rigoberto	Transportista	X			
Chicaiza Quizhpe Luis Guillermo	Transportista	X			
Chicaiza Quizhpe Marcia Guadalupe	Transportista	X			
Silva Flores Carlos Alberto	Transportista	X			
Silva Herrera Jorge Eduardo	Transportista	X			
Coronel Irene Wilson Enrique	Chofer	X			
Maldonado Pesantes Cesar Oswaldo	Chofer	X			
Álvarez Jiménez Santos Humberto	Chofer	X			
Quiñonez Chávez Juan Pablo	Chofer	X			

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

24. ¿Qué grado de responsabilidad tiene usted al momento que ocurriera algún problema o inconveniente?

- 1 grado: Responde por su trabajo
- 2 grado: Responde por su sección
- 3 grado: Responde por su departamento
- 4 grado: Responde por su empresa

CUADRO N° 24

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS	GRADOS			
		1	2	3	4
Chávez Alvear Beatriz Margarita	Gerente				X
Guzmán Ordoñez Edith Tania	Contadora			X	
Narváez Prieto Sofía Del Cisne	Aux. Contabilidad	X			
Zúñiga Japón Paulina Magdalena	Aux. Contabilidad	X			
Quizhpe Quito Gustavo Fernando	Jefe RR.HH.			X	
Peralta Cárdenas Max Manuel	Jefe de Bodega			X	
Guamán Gualan Melo Bernarmino	Auxiliar de Bodega	X			
Torres Chávez Jhoe José	Jefe de mantenimiento	X			
Sarango Bueno Guisella Esperanza	Jefe de ventas			X	
Seraquibe Chamba Bismar Geovanny	Vendedor	X			
Jaramillo Calderón María Verónica	Vendedor	X			
Torres Chávez Diana Beatriz	Vendedor	X			
Vásquez Murillo Santiago Fernando	Cajero	X			
Abad Castillo José Walter	Estibador	X			
Peña Vega Carlos Porfirio	Estibador	X			
Cabrera Roblez Ángel Vicente	Transportista	X			
Calle García Jhon Wilson	Transportista	X			
Calle García Freddy Rigoberto	Transportista	X			
Chicaiza Quizhpe Luis Guillermo	Transportista	X			
Chicaiza Quizhpe Marcia Guadalupe	Transportista	X			
Silva Flores Carlos Alberto	Transportista	X			
Silva Herrera Jorge Eduardo	Transportista	X			
Coronel Irene Wilson Enrique	Chofer	X			
Maldonado Pesantes Cesar Oswaldo	Chofer	X			
Álvarez Jiménez Santos Humberto	Chofer	X			
Quiñonez Chávez Juan Pablo	Chofer	X			

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

25. ¿Qué grado de responsabilidad de equipo a su cargo tiene en caso de que ocurriera algún problema o inconveniente?

- 1 grado: Responde menos de 500,00
 2 grado: Responde por 501 a 2000,00
 3 grado: Responde 2000,00 en adelante

CUADRO N° 25

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS	GRADOS		
		1	2	3
Chávez Alvear Beatriz Margarita	Gerente			X
Guzmán Ordoñez Edith Tania	Contadora	X		
Narvárez Prieto Sofía Del Cisne	Aux. Contabilidad	X		
Zúñiga Japón Paulina Magdalena	Aux. Contabilidad	X		
Quizhpe Quito Gustavo Fernando	Jefe RR.HH.		X	
Peralta Cárdenas Max Manuel	Jefe de Bodega	X		
Guamán Gualan Melo Bernarmino	Auxiliar de Bodega	X		
Torres Chávez Jhoe José	Jefe de mantenimiento	X		
Sarango Bueno Guisella Esperanza	Jefe de ventas		X	
Seraquibe Chamba Bismar Geovanny	Vendedor	X		
Jaramillo Calderón María Verónica	Vendedor	X		
Torres Chávez Diana Beatriz	Vendedor	X		
Vásquez Murillo Santiago Fernando	Cajero	X		
Abad Castillo José Walter	Estibador	X		
Peña Vega Carlos Porfirio	Estibador	X		
Cabrera Roblez Ángel Vicente	Transportista		X	
Calle García Jhon Wilson	Transportista		X	
Calle García Freddy Rigoberto	Transportista		X	
Chicaiza Quizhpe Luis Guillermo	Transportista		X	
Chicaiza Quizhpe Marcia Guadalupe	Transportista		X	
Silva Flores Carlos Alberto	Transportista		X	
Silva Herrera Jorge Eduardo	Transportista		X	
Coronel Irene Wilson Enrique	Chofer	X		
Maldonado Pesantes Cesar Oswaldo	Chofer	X		
Álvarez Jiménez Santos Humberto	Chofer	X		
Quiñonez Chávez Juan Pablo	Chofer	X		

Fuente: Encuesta
 Elaboración: El autor

26. ¿Qué grado de esfuerzo mental y físico requiere su puesto de trabajo?

ESFUERZO FÍSICO

1 grado: No requiere esfuerzo físico

2 grado: Requiere mediano esfuerzo físico

3 grado: Siempre requiere de esfuerzo físico

CUADRO N° 26

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS	GRADOS		
		1	2	3
Chávez Alvear Beatriz Margarita	Gerente	X		
Guzmán Ordoñez Edith Tania	Contadora	X		
Narváez Prieto Sofía Del Cisne	Aux. Contabilidad	X		
Zúñiga Japón Paulina Magdalena	Aux. Contabilidad	X		
Quizhpe Quito Gustavo Fernando	Jefe RR.HH.	X		
Peralta Cárdenas Max Manuel	Jefe de Bodega		X	
Guamán Gualan Melo Bernarmino	Auxiliar de Bodega		X	
Torres Chávez Jhoe José	Jefe de mantenimiento			X
Sarango Bueno Guisella Esperanza	Jefe de ventas	X		
Seraquibe Chamba Bismar Geovanny	Vendedor		X	
Jaramillo Calderón María Verónica	Vendedor		X	
Torres Chávez Diana Beatriz	Vendedor		X	
Vásquez Murillo Santiago Fernando	Cajero	X		
Abad Castillo José Walter	Estibador			X
Peña Vega Carlos Porfirio	Estibador			X
Cabrera Roblez Ángel Vicente	Transportista		X	
Calle García Jhon Wilson	Transportista		X	
Calle García Freddy Rigoberto	Transportista		X	
Chicaiza Quizhpe Luis Guillermo	Transportista		X	
Chicaiza Quizhpe Marcia Guadalupe	Transportista		X	
Silva Flores Carlos Alberto	Transportista		X	
Silva Herrera Jorge Eduardo	Transportista		X	
Coronel Irene Wilson Enrique	Chofer		X	
Maldonado Pesantes Cesar Oswaldo	Chofer		X	
Álvarez Jiménez Santos Humberto	Chofer		X	
Quiñonez Chávez Juan Pablo	Chofer		X	

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

ESFUERZO MENTAL

1 grado: No requiere de concentración

2 grado: Requiere de mediana concentración

3 grado: Siempre requiere de concentración

CUADRO N° 27

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS	GRADOS		
		1	2	3
Chávez Alvear Beatriz Margarita	Gerente			X
Guzmán Ordoñez Edith Tania	Contadora			X
Narváez Prieto Sofía Del Cisne	Aux. Contabilidad			X
Zúñiga Japón Paulina Magdalena	Aux. Contabilidad			X
Quizhpe Quito Gustavo Fernando	Jefe RR.HH.			X
Peralta Cárdenas Max Manuel	Jefe de Bodega			X
Guamán Gualan Melo Bernarmino	Auxiliar de Bodega			X
Torres Chávez Jhoe José	Jefe de mantenimiento			X
Sarango Bueno Guisella Esperanza	Jefe de ventas			X
Seraquibe Chamba Bismar Geovanny	Vendedor			X
Jaramillo Calderón María Verónica	Vendedor			X
Torres Chávez Diana Beatriz	Vendedor			X
Vásquez Murillo Santiago Fernando	Cajero			X
Abad Castillo José Walter	Estibador		X	
Peña Vega Carlos Porfirio	Estibador		X	
Cabrera Roblez Ángel Vicente	Transportista			X
Calle García Jhon Wilson	Transportista			X
Calle García Freddy Rigoberto	Transportista			X
Chicaiza Quizhpe Luis Guillermo	Transportista			X
Chicaiza Quizhpe Marcia Guadalupe	Transportista			X
Silva Flores Carlos Alberto	Transportista			X
Silva Herrera Jorge Eduardo	Transportista			X
Coronel Irene Wilson Enrique	Chofer			X
Maldonado Pesantes Cesar Oswaldo	Chofer			X
Álvarez Jiménez Santos Humberto	Chofer			X
Quiñonez Chávez Juan Pablo	Chofer			X

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

27. ¿Cree usted que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgo?

1 grado: No está en riesgo

2 grado: Eventualmente está en riesgo

3 grado: Está en posibilidades de sufrir accidentes

CUADRO N° 28

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS	GRADOS		
		1	2	3
Chávez Alvear Beatriz Margarita	Gerente	X		
Guzmán Ordoñez Edith Tania	Contadora	X		
Narváez Prieto Sofía Del Cisne	Aux. Contabilidad	X		
Zúñiga Japón Paulina Magdalena	Aux. Contabilidad	X		
Quizhpe Quito Gustavo Fernando	Jefe RR.HH.	X		
Peralta Cárdenas Max Manuel	Jefe de Bodega		X	
Guamán Gualan Melo Bernarmino	Auxiliar de Bodega		X	
Torres Chávez Jhoe José	Jefe de mantenimiento			X
Sarango Bueno Guisella Esperanza	Jefe de ventas		X	
Seraquibe Chamba Bismar Geovanny	Vendedor		X	
Jaramillo Calderón María Verónica	Vendedor		X	
Torres Chávez Diana Beatriz	Vendedor		X	
Vásquez Murillo Santiago Fernando	Cajero		X	
Abad Castillo José Walter	Estibador			X
Peña Vega Carlos Porfirio	Estibador			X
Cabrera Roblez Ángel Vicente	Transportista			X
Calle García Jhon Wilson	Transportista			X
Calle García Freddy Rigoberto	Transportista			X
Chicaiza Quizhpe Luis Guillermo	Transportista			X
Chicaiza Quizhpe Marcia Guadalupe	Transportista			X
Silva Flores Carlos Alberto	Transportista			X
Silva Herrera Jorge Eduardo	Transportista			X
Coronel Irene Wilson Enrique	Chofer			X
Maldonado Pesantes Cesar Oswaldo	Chofer			X
Álvarez Jiménez Santos Humberto	Chofer			X
Quiñonez Chávez Juan Pablo	Chofer			X

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

28. ¿El gerente evalúa su desempeño?

CUADRO N° 29

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	100
No	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 23



Análisis e Interpretación

El 100% de los colaboradores manifestaron que el gerente si evalúa su desempeño pero que esta a su vez no se basa en algún método ya que solo lo hace a través del nivel de ventas que realizan, a la velocidad de despacho entre otros.

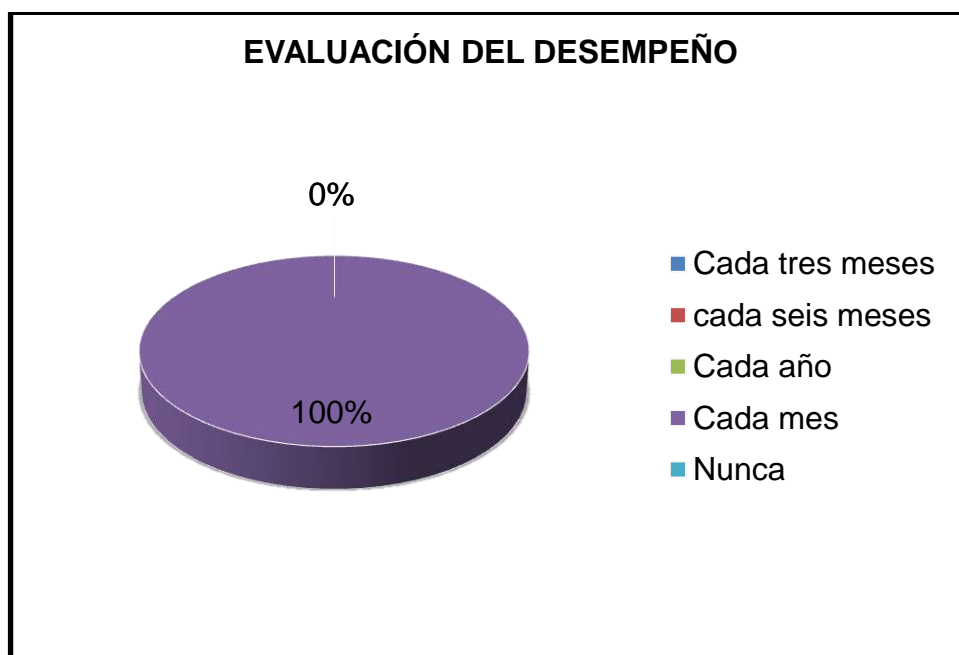
29. ¿Cada que tiempo la empresa evalúa su desempeño?

CUADRO N° 30

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada tres meses	0	0
cada seis meses	0	0
Cada año	0	0
Cada mes	25	100
Nunca	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 24



Análisis e Interpretación

Como podemos observar el presente gráfico nos muestra que el 100% de los empleados coinciden en que la evaluación del desempeño se la realiza cada mes.

30. ¿Considera importante que la empresa evalué constantemente a su personal?

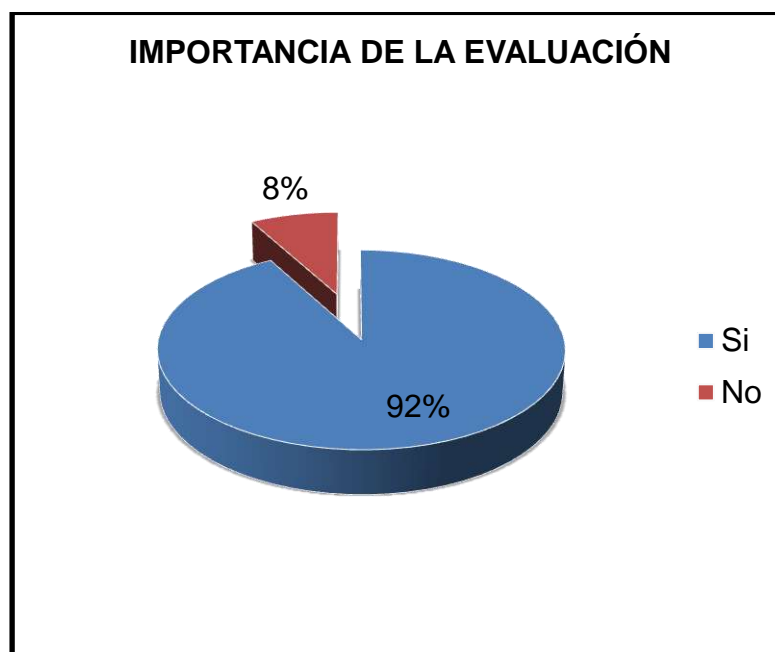
CUADRO N° 31

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	92
No	2	8
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

GRÁFICA N° 25



Análisis e Interpretación

Para la mayoría de los empleados representados por el 92% les parece importante la evaluación del desempeño porque a través de eso les puede dar la remuneración merecida, mientras que el 8% restante cree que no es pertinente.

1.2. ANÁLISIS DE PUESTOS

A continuación se presenta los siguientes cuadros en función de las encuestas aplicadas al talento humano de la empresa, información que nos servirá para realizar el respectivo análisis

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	GERENTE
Código:	001
Unidad Administrativa:	Administrativa
Reporta:	Ninguno
Objetivo General: Planear, organizar, dirigir y controlar la empresa, tomar decisiones y dar el visto bueno para realizar alguna actividad, o contratar alguna persona.	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación: Nivel: Secundario Título: Sociales	
Experiencia: 5 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: Administración de empresas Liderazgo Relaciones interpersonales Gerencia empresarial	
Habilidades: Excelentes relaciones interpersonales Negociar Confiabilidad Iniciativa Aprendizaje continuo Autocontrol Toma de decisiones	
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. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 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. Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.	

<p>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).</p>	
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	25 colaboradores
Materiales y equipos:	Un computador, teléfono, impresora, escritorio, archivador, materiales de oficina.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo Su oficina es agradable pero no es muy amplia, cuenta con iluminación, y ventilación adecuada.	
Seguridad: El puesto de trabajo no expone a peligro alguno	
Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico	

Fuente: Encuesta
 Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	CONTADORA
Código:	002
Unidad Administrativa:	Administrativa
Reporta:	Gerente
Objetivo General: Llevar la contabilidad de la empresa y también brindar asesoría tributaria	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación: Nivel: Superior Título: Contabilidad y Auditoría CPA	
Experiencia: 5 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: Contabilidad y auditoria SRI y tributación	
Habilidades: Habilidad numérica y lógica. Análisis y síntesis. Capacidad para trabajar en equipo. Capacidad para tomar decisiones. Capacidad para el trabajo bajo presión de tiempo. Capacidad para manejar grandes volúmenes de datos. Excelentes relaciones interpersonales	

Funciones:	
Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para prestaciones sociales.	
Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.	
Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.	
Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional.	
Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.	
Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con gestión tributaria, así como a toda la organización en materia de control interno.	
Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información.	
Asesorar a los asociados en materia crediticia, cuando sea requerido	
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	2 colaboradores
Materiales y equipos:	Un computador, teléfono, materiales de oficina.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo	
Su oficina es agradable pero no es muy amplia, cuenta con iluminación, y ventilación adecuada.	
Seguridad:	
El puesto de trabajo no expone a peligro alguno	
Esfuerzo físico:	
No requiere de esfuerzo físico	

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
Código:	003
Unidad Administrativa:	Operativa
Reporta:	Contadora
Objetivo General:	
Tener todo el registro y cargado en el sistema de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, tramites tributarios, Realizar las actividades ya que es de mucha responsabilidad el departamento de contabilidad además es primordial tener preparado la información contable para entregarle a la contadora	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación:	
Nivel: Superior	
Título: Contabilidad y auditoria	
Experiencia:	
3 años de experiencia en trabajos afines	

Conocimiento: Acerca del sistema contable SAFDI Programas básicos tales como Word, Excel	
Habilidades: Capacidad de análisis y de síntesis Excelentes relaciones interpersonales Eficiente administración del tiempo	
Funciones: Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. Archiva documentos contables para uso y control interno. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. Hacer retenciones	
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Un computador, escritorio, teléfono, materiales de oficina.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo Su oficina es agradable pero no es muy amplia adema no están separadas, cuenta con iluminación, y ventilación adecuada.	
Seguridad: El puesto de trabajo no expone a peligro alguno	
Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico	

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	JEFE DE RR.HH.
Código:	004
Unidad Administrativa:	Operativa
Reporta:	Gerente
Objetivo General: Facilitar información clara y concisa al departamento de gerencia sobre la administración de talento humano, adicional a ello supervisar y exigir resultados laborales de los empleados.	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación: Nivel: Secundario Título: Ciencias Básicas	
Experiencia: 3 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: Acerca de contabilidad Atención al cliente	

Relaciones personales Materiales de construcción	
Habilidades: Responsabilidad Honradez Excelentes relaciones interpersonales	
Funciones: Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal. Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal. Resolver conflictos personales entre empleados	
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	24
Materiales y equipos:	Un computador, servidor, impresora, copiadora, escritorio, teléfono, materiales de oficina, archivadores.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo Su oficina es agradable pero no es muy amplia además no hay departamentalización, cuenta con iluminación, y ventilación adecuada.	
Seguridad: El puesto de trabajo no expone a peligro alguno	
Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico	

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	JEFE DE BODEGA
Código:	005
Unidad Administrativa:	Operativa
Reporta:	Gerente
Objetivo General: Controlar el ingreso de mercadería de los proveedores; y el despacho de mercadería a clientes internos y externos.	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación: Nivel: Superior Título: Contabilidad y auditoría	
Experiencia: 3 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: Administración de empresas Liderazgo Requisición de mercadería	

Manejo de tarjetas kardex Manejo de inventarios	
Habilidades: Responsabilidad Honradez Excelentes relaciones interpersonales	
Funciones: Diligenciar formatos de entrada y salida de mercadería Realizar un control de inventarios diarios para saber que se está agotando o que productos hay en mayor cantidad. Recibir y verificar los productos que ingresan Informes de mercadería	
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	1
Materiales y equipos:	Montacargas, computador, escritorio, materiales de oficina.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo No tiene una oficina apropiada para ejecutar su trabajo, la ventilación del lugar es adecuada, buena luminosidad, temperatura. La humedad y el ruido es uno de los factores ambientales negativos.	
Seguridad: El puesto de trabajo eventualmente se expone a riesgo	
Esfuerzo físico: Requiere de mediano esfuerzo físico	

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	AUXILIAR DE BODEGA
Código:	006
Unidad Administrativa:	Operativa
Reporta:	Bodega
Objetivo General: Se encarga del despacho de mercadería, y adicional ayudar con el aseo del local.	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación: Nivel: Primaria Título: Ninguno	
Experiencia: 3 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: Trato con el personal	
Habilidades: Trabajo en equipo y cooperación Orientación al servicio que consiste en comprender el punto de vista de los clientes	

Responsabilidad	
Excelentes relaciones interpersonales	
Funciones:	
Despacho y recepción de mercadería Verificar el estado de los materiales devueltos Inspección diaria a las dependencias de la Bodega y verificar la limpieza Estar informado sobre los materiales y fechas de entregas Atención directa a los proveedores y hacer entrega de los productos o recepcionar los sobrantes según corresponda.	
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Montacargas
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo	
Iluminación y ventilación adecuada, constante humedad y ruido.	
Seguridad:	
El puesto de trabajo eventualmente expone a riesgo, por el ruido y humedad.	
Esfuerzo físico:	
No requiere de esfuerzo físico	

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	JEFE DE MANTENIMIENTO
Código:	007
Unidad Administrativa:	Operativa
Reporta:	Bodega
Objetivo General:	
Revisar que los vehículos y maquinaria se encuentren en buen estado.	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación:	
Nivel: Superior Título: Mecánica Automotriz	
Experiencia:	
1 año de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento:	
En Mecánica automotriz	
Habilidades:	
Elaborar informes. Evaluar la calidad y cantidad de los trabajos y servicios prestados. Ejecutar reparaciones y remodelaciones complejas. Estimar tiempo, materiales y costos de trabajo de mantenimiento y reparación. Tratar en forma cortés y efectiva con autoridades y público en general.	
Funciones:	
Dar mantenimiento a los vehículos Dar mantenimiento al montacargas	

Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones. Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos.	
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Montacargas, herramientas de mecánica, guantes, cascos
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo Su ambiente de trabajo es agradable y además cuenta con los implementos necesarios para realizar su trabajo	
Seguridad: El puesto de trabajo siempre expone a riesgo	
Esfuerzo físico: Siempre requiere de esfuerzo físico	

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	JEFE DE VENTAS
Código:	008
Unidad Administrativa:	Operativa
Reporta:	Gerente
Objetivo General: Llevar a cabo las ventas y pedidos de productos, también los márgenes de utilidad en los precios y la cartera de clientes, créditos, etc.	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación: Nivel: Superior Título: Economista	
Experiencia: 3 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: Acerca del sistema contable SAFDI Programas básicos tales como Word, Excel Contabilidad	
Habilidades: Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad. Capacidad de respuesta a la demanda del cliente. Actitudes positivas en las relaciones entre clientes Liderazgo y excelentes relaciones interpersonales	
Funciones: Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades. Supervisión general del departamento de ventas Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta Preparar planes y presupuestos de ventas	

RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	4
Materiales y equipos:	Un computador, escritorio, teléfono, materiales de oficina.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo Su oficina es agradable es amplia y cuenta con iluminación, y ventilación adecuada.	
Seguridad: El puesto de trabajo no expone a peligro alguno	
Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico	

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	VENDEDOR
Código:	009
Unidad Administrativa:	Operativa
Reporta:	Jefe de ventas
Objetivo General: Cumplir con los objetivos de ventas, realizar despachos pequeños, tomar pedidos de mercadería, de la facturación, mantenimiento de los productos en exhibición, negociación, asesoramiento comercial y visitar a los clientes	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación: Nivel: Superior Título: Administración de empresas	
Experiencia: 3 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: Atención al cliente Programas básicos de computación tales como Word, Excel	
Habilidades: Estrategias comerciales Ventas Excelentes relaciones interpersonales	
Funciones: Tomar pedidos y cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa. Facturación Negociación con los clientes Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo. Visitar a los clientes Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.	

RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Un computador, materiales de oficina.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo Su oficina es agradable pero no es muy amplia, cuenta con iluminación, y ventilación adecuada.	
Seguridad: El puesto de trabajo si expone a peligros	
Esfuerzo físico: Requiere de mediano esfuerzo físico	

Fuente: Encuesta

Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	CAJERO
Código:	010
Unidad Administrativa:	Operativa
Reporta:	Jefe de venta
Objetivo General: Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución, y además realizar el cierre de caja	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación: Nivel: Superior Título: Contabilidad y auditoria	
Experiencia: 3 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: Contabilidad general Programa DATAFAST Programas básicos tales como Word, Excel	
Habilidades: Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general. Realizar cálculos aritméticos.	
Funciones: Cobrar a los consumidores Lleva el registro y control de los movimientos de caja. Atender a las personas que solicitan información. Suministrar a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja	
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Un computador, escritorio, teléfono, materiales de oficina.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo	Su oficina es agradable pero no es muy amplia, pero cuenta con iluminación, y ventilación adecuada.
Seguridad:	El puesto de trabajo no expone a peligro alguno
Esfuerzo físico:	No requiere de esfuerzo físico

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	ESTIBADOR
Código:	011
Unidad Administrativa:	Operativa
Reporta:	Jefe de bodega
Objetivo General:	Almacenar la mercadería en el lugar que se le haya designado
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación:	Nivel: Primaria Título: ninguno
Experiencia:	1 año de experiencia en trabajos afines
Conocimiento:	Acerca del cuidado que debe tener al momento de subir o bajar material
Habilidades:	Destreza manual Comprensión de instrucción Paciencia y tolerancia Excelentes relaciones interpersonales
Funciones:	Cargar y descargar mercadería
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Guantes
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo	Propenso al ruido vehicular, a la exposición de agentes contaminantes como el polvo, buena luminosidad y ventilación.
Seguridad:	El puesto de trabajo siempre está expuesto a riesgos
Esfuerzo físico:	Siempre requiere de esfuerzo físico

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	TRANSPORTISTA
Código:	012
Unidad Administrativa:	Operativa
Reporta:	Bodega
Objetivo General:	
Transportar el hierro y cemento desde Guayaquil a Loja o donde las ventas lo requiera, además ayudar con el aseo de la empresa.	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación:	
Nivel: Secundaria Título: Chofer Profesional	
Experiencia:	
3 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento:	
Mantenimiento vehicular Leyes de tránsito Seguridad vial	
Habilidades:	
Responsabilidad En conducción Excelentes relaciones interpersonales	
Funciones:	
Transportar mercadería Ayudar con el aseo de la empresa	
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Tráiler y materiales de oficina.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo	
Ambiente adecuado con la debida ventilación e iluminación, expuesto a ruido y humedad, insolación.	
Seguridad:	
El puesto de trabajo siempre los expone a riesgos	
Esfuerzo físico:	
Eventualmente requiere de esfuerzo físico	

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	CHOFER
Código:	013
Unidad Administrativa:	Operativa
Reporta:	Jefe de ventas
Objetivo General: Llevar mercadería desde la empresa al lugar que indique el cliente y además ayudar a las labores de limpieza.	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación: Nivel: Secundaria Título: Chofer Profesional	
Experiencia: 2 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: Acerca de las leyes de tránsito Atención al cliente	
Habilidades: Conducción Honradez Excelentes relaciones interpersonales	
Funciones: Informar al Jefe de mantenimiento sobre los desperfectos o fallas que se detecte en el vehículo solicitando su mantenimiento y/o reparación Transportar mercadería dentro de la ciudad Ayudar a la limpieza del lugar	
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	Ninguno
Materiales y equipos:	Un vehículo, materiales de oficina.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo El lugar de trabajo es el adecuado, cuenta con iluminación, y ventilación adecuada.	
Seguridad: El puesto de trabajo siempre los expone a peligro	
Esfuerzo físico: Requiere de mediano esfuerzo físico	

Fuente: Encuesta
Elaboración: El autor

g. DISCUSIÓN

1. OBJETIVO: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “BALDIJHOE” DE LA CIUDAD DE LOJA

1.1. ANTECEDENTES

EL 26 de junio de 1990, en vista de la amplitud y crecimiento del sector de la construcción en Loja, nace la empresa distribuidora de materiales de construcción BALDIJHOE, prestando sus servicios a la ciudad de Loja, provincia y la región sur del país, esto gracias a la idea emprendedora de la Sra. Beatriz Margarita Chávez Alvear, gerente - propietaria de la mencionada empresa. Es importante señalar que el nombre de BALDIJHOE obedece a las siguientes siglas:

B: BEATRIZ;

AL: ALEXANDER;

DI: DIANA;

JHOE: JHOE JOSÉ

Desde ese entonces Doña Beatriz Chávez junto con su familia, ha entregado todo su esfuerzo, dedicación y tiempo necesario en su trabajo, creando bases sólidas en las cuales se cimenta actualmente la empresa.

A un inicio se empezó distribuyendo el cemento HOLCIM ROCAFUERTE y el acero soldable de ANDEC, que desde entonces son considerados como los productos estrella de la empresa, teniendo una rotación considerable, con un aproximado de 20000 sacos de cemento y 60000 varillas de acero soldable. No obstante, la empresa no se quedó con los brazos cruzados ante la competencia que se le impuso a cierta empresa que monopolizaba todos los materiales para la construcción en nuestra ciudad, ya que empezó buscando clientes de toda la provincia de Loja, incluso expandiéndose hasta

la provincia de Zamora Chinchipe, los mismos que han sido testigos del crecimiento acelerado de la empresa, y sobre todo la calidad y excelencia en los servicios y productos que se expenden en el almacén, ganando con ello la credibilidad y fidelidad, ya que los clientes permanecen intactos y con excelentes relaciones de negocios.

En vista de los grandes volúmenes de venta, en el año de 1999, los directivos de Disensa Ecuador, visitaron de manera personal a la Gerente de BALDIJHOE, la Sra. Beatriz Chávez Alvear, para proponerle la distribución a través de la franquicia DISENSA, que hoy en día es la más grande red de distribución de materiales para la construcción en el mundo, llegando a un acuerdo mutuo y por ende dando paso a la aceptación de dicha propuesta. Desde entonces ha venido prestando a la ciudadanía lojana además de los servicios y productos iniciales, otros de su competencia con la nueva imagen mejorada desde que se conformó como franquicia; entre los principales proveedores que posee la empresa están:

PROVEEDORES DE FRANQUICIA

PROVEEDOR	DETALLE	LOGOTIPO
ANDEC	Hierro, varilla, estribos	
HOLCIM	Cemento	
PLASTIGAMA	Tubería y accesorios PVC	
ELECTRO CABLES	Cables eléctricos	
IDEAL ALAMBREC	Alambres galvanizados, alambre negro y perfilaría	

INTACO	Morferos	
IPAC	Perfilaría	
HORMIPISOS	Bloques y adoquines	
INDURA	Soldadura	
ROOFTEC	Cubiertas metálicas	

OTROS PROVEEDORES

PROVEEDOR	DETALLE	LOGOTIPO
ECUACERÁMICA	Cerámica para pisos y paredes	
SIKA	Aditivos impermeabilizantes, morteros	
KUBIEC	Cubiertas metálicas y perfilaría	
NOVA CERO	Cubiertas metálicas y perfilaría	
FERREMUNDO	Ferretería en general	
FERRIPINTURAS	Ferretería en general	

Por tres años consecutivos BALDIJHOE ha sido acreedor del premio al Franquiciado con más volumen de ventas, en los años 2006, 2007 y 2008, mientras que en el año 2009 y 2010 obtuvieron el segundo lugar pese a las adversidades que se presentaron tanto económicas como competitivas.

Actualmente, no solo facturan a través de los clientes directos que se acercan a la empresa tanto de la ciudad como de las provincias aledañas, sino clientes de todo el Ecuador, ya que la empresa se encuentra capacitada para expender los productos en el portal de Compras Públicas, logrando ganar en innumerables ocasiones las subastas inversas electrónicas (es un proceso dinámico de negociación de precios online entre proveedores preseleccionados para conseguir una parte del negocio).

Actualmente se encuentra en proceso de ampliación y remodelación del local, con la única finalidad de seguir creciendo empresarialmente y mejorar la atención a sus clientes tanto de Loja, su provincia como del resto del país. Dicho todo esto y aunque la empresa ha obtenido excelentes resultados en cuanto a su economía y prestigio empresarial, es necesario mencionar que hasta el momento no cuenta con una misión y visión claramente definidas.

La finalidad de BALDIJHOE es la de solventar la necesidad del cliente que otras empresas con la misma actividad empresarial no la hacen, dotándoles de un mejor trato, excelente servicio, precios cómodos y sobre todo brindar la oportunidad de ofrecer líneas de crédito en toda la región sur del país.

1.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Con la finalidad de obtener información minuciosa de la situación actual de la empresa, se hizo necesario determinar el FODAA a través de la entrevista a la señora gerente, la cual supo manifestar lo siguiente:

FORTALEZAS:

- ▲ Solvencia económica
- ▲ Buenos sueldos y pagos puntuales al personal
- ▲ Cuenta con local propio

- ▲ Excelente clima laboral entre los trabajadores

DEBILIDADES

- ▲ Infraestructura inadecuada ya que el espacio físico es pequeño para el gran volumen de ventas que realiza la empresa
- ▲ Malos canales de comunicación entre la gerente y sus colaboradores
- ▲ No conocen los empleados la estructura organizacional de la empresa

OPORTUNIDADES

- ▲ Contar con avances tecnológicos
- ▲ Compra por internet
- ▲ Adquisición de maquinaria

AMENAZAS

- ▲ Los regímenes municipales no permiten realizar sus actividades de mejor manera puesto que no pueden ingresar camiones para descargar el material en cualquier horario, sino solamente de 4 a 6 de la mañana.
- ▲ Competencia desleal por otros distribuidores que sin justificación alguna venden por debajo de los costos establecidos por la franquicia.
- ▲ Nuevas empresas con mejores oportunidades de trabajo para los empleados.

En cuanto a su estructura administrativa, la empresa BALDIJHOE maneja empíricamente sus procesos, no contando con el diseño de organigramas de ningún tipo y tampoco con la existencia manuales administrativos como el de funciones, bienvenida, seguridad, es por eso al momento de delegar funciones a sus colaboradores se lo hace de forma verbal, y no a través de un manual claro que especifique cuáles son sus responsabilidades y tareas que debe cumplir en su jornada de trabajo. De la misma manera no posee

un manual de bienvenida que le permita al nuevo trabajador conocer de las instalaciones de la empresa así como de un reglamento interno en el que se estipule claramente cuáles son los objetivos, políticas, normas, que persigue la misma. En cuanto a la seguridad con la que cuenta la empresa, ésta no posee ningún tipo de señalética que indique al personal por donde circular y cuáles son las áreas restringidas y permitidas para su uso; así mismo, no se les provee del debido equipo de protección personal para ejecutar sus actividades, por cuanto en caso de existir algún tipo de accidente laboral, la entidad corre con los gastos médicos en la clínica San Agustín de la ciudad de Loja, por encontrarse cerca de la empresa y con la finalidad de atender la emergencia, pese a que su personal cuenta con Seguro Social.

1.2. ETAPAS DE ADMISIÓN DEL PERSONAL

1.2.1. Reclutamiento

En BALDIJHOE al momento de existir una vacante no aplica de forma correcta las etapas de admisión del personal, pero cabe recalcar que si requiere de un nuevo colaborador lo realiza a través de la radio, o recomendaciones de amigos o familiares, pidiendo como único requisito para ingresar a laborar en la empresa la hoja de vida, dejando de la lado la hoja de solicitud, examen médico, entre otros aspectos importantes que ayudaran a tener una mejor visión acerca de la persona que se va contratar.

1.2.2. Selección

Para seleccionar a la persona indicada se realiza una entrevista personal la misma que fue realizada por un funcionario de la empresa que en su mayoría fue la señora Gerente ya que ella es la que da el visto bueno para poder contratar o despedir personal, además se toma en cuenta la presentación y el desenvolvimiento, no se les realiza ningún tipo de prueba

que permita medir el nivel de razonamiento y conocimiento acerca del cargo en el cual se va a desenvolver.

1.2.3. Contratación

Luego de este proceso se procede a firmar un contrato a prueba por el lapso de tres meses a partir de la fecha, en la que se establece una cláusula que indica que el contrato se da por terminado en cualquier momento cuando las partes lo creyeran conveniente. En caso de cumplir con los tres meses del contrato a prueba, el mismo pasa a ser fijo por un año, luego si transcurre ese tiempo y la empresa cree conveniente que el colaborador siga prestando sus servicios automáticamente el contrato fijo pasa a ser indefinido.

1.2.4. Inducción

La empresa no cuenta con manuales administrativos que indique cuales son las actividades que va a realizar el nuevo integrante, por lo tanto para delegar funciones simplemente se lo hace de forma verbal dado que manifiesta que al momento de publicar por cualquier medio que existe una vacante le indica cual es el puesto disponible y por ende ya debe saber cuáles son sus funciones.

1.2.5. Integración

Una vez que el colaborador ingresa a la entidad lo presentan con todos como el nuevo compañero de trabajo para un ambiente menos tenso y a su vez darle la confianza necesaria para que puede realizar sus actividades sin ningún inconveniente.

1.2.6. Capacitación

La capacitación no se lo realiza a todos los colaboradores de la entidad, solo en el área de ventas y bodega cada tres meses por los proveedores anteriormente mencionados, pero hay que tomar en cuenta que todo el personal debe ser capacitado para que cuando exista cualquier inconveniente ya sea por ausencia injustificada o cualquier otra calamidad se pueda cubrir ese puesto, y además poder hacer la rotación del personal.

1.2.7. Motivación

La forma de motivar que tiene la empresa se basa principalmente en pagar buenos sueldos, y brindar prestaciones sociales tales como: Seguro Social, utilidades, vacaciones decretadas, bonificaciones y por lo tanto se busca satisfacer al colaborador para que se sienta cómodo y pueda cumplir sus funciones eficientemente.

1.2.8. Desvinculación

El único motivo para que exista una desvinculación son las mejores ofertas de trabajo por parte de otras empresas.

1.3. VALUACIÓN DE PUESTOS

La empresa no aplica ningún método para la valoración de puestos que permita conocer si la remuneración que perciben es acorde a sus funciones simplemente lo hacen de forma empírica y le pagan de acuerdo al desenvolvimiento del colaborador y el aporte que genera a la entidad y además si la actividad es más física o intelectual.

2. OBJETIVO: DISEÑAR ORGANIGRAMAS DE TIPO ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y POSICIONAL QUE PERMITAN CONOCER COMO ESTA CONFORMADA LA EMPRESA.

2.1. ORGANIGRAMAS

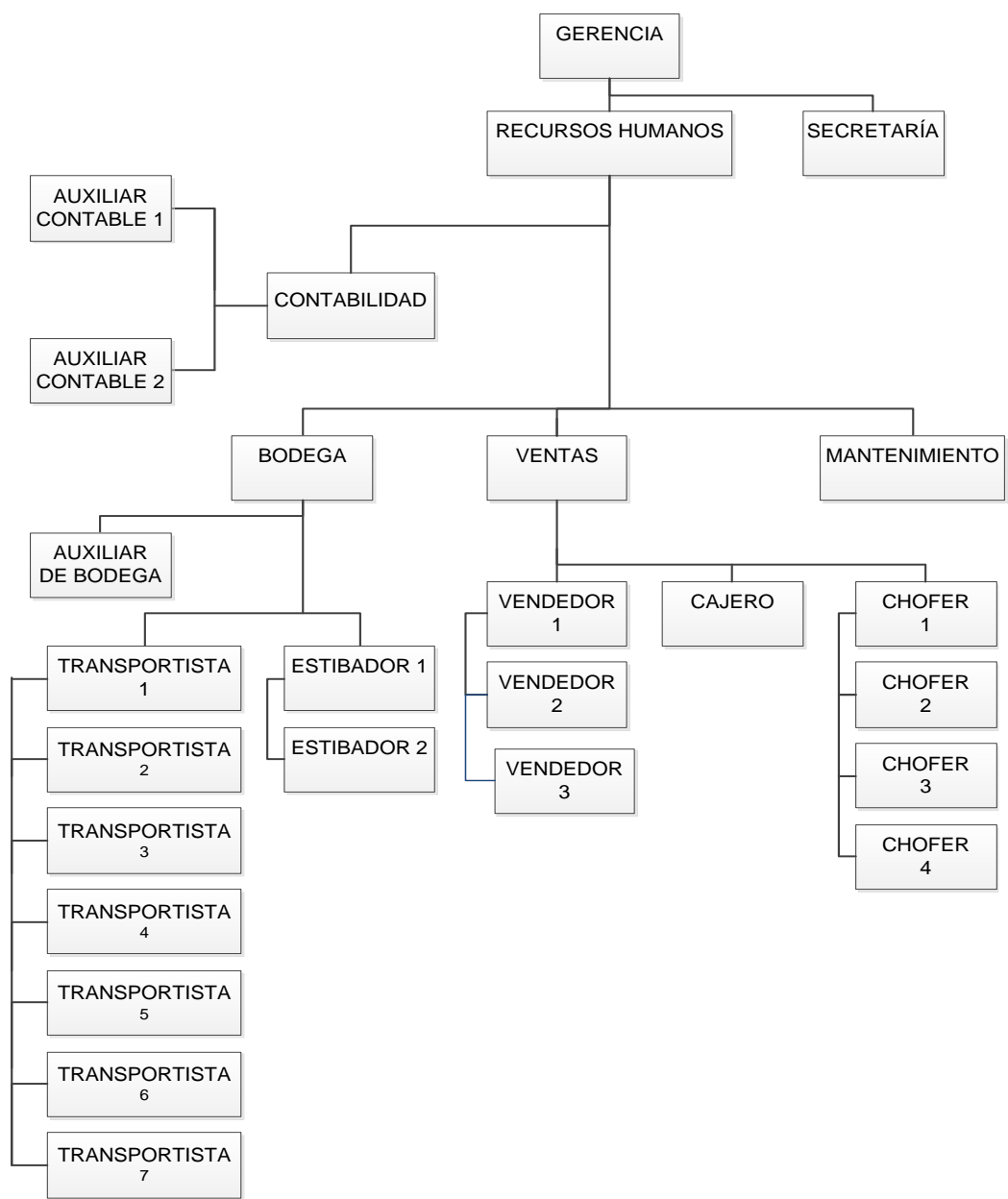
Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales, las funciones que realiza cada departamento, las personas que las dirigen, el cargo y sueldo que perciben. Tiene una doble finalidad:

- ✓ Desempeña un papel informativo.
- ✓ Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE DE LA CIUDAD DE LOJA

A través de este organigrama podemos observar cuales son los principales niveles jerárquicos y como se encuentra estructurada la empresa:

NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA	
Nivel Ejecutivo	Gerente
Nivel Administrativo	Jefe de Recursos humanos
Nivel Operativo	Bodega, Ventas, Mantenimiento
Nivel Auxiliar	Contabilidad, secretaría



LEYENDA
 ─── Autoridad
 ┌─── Dependencia

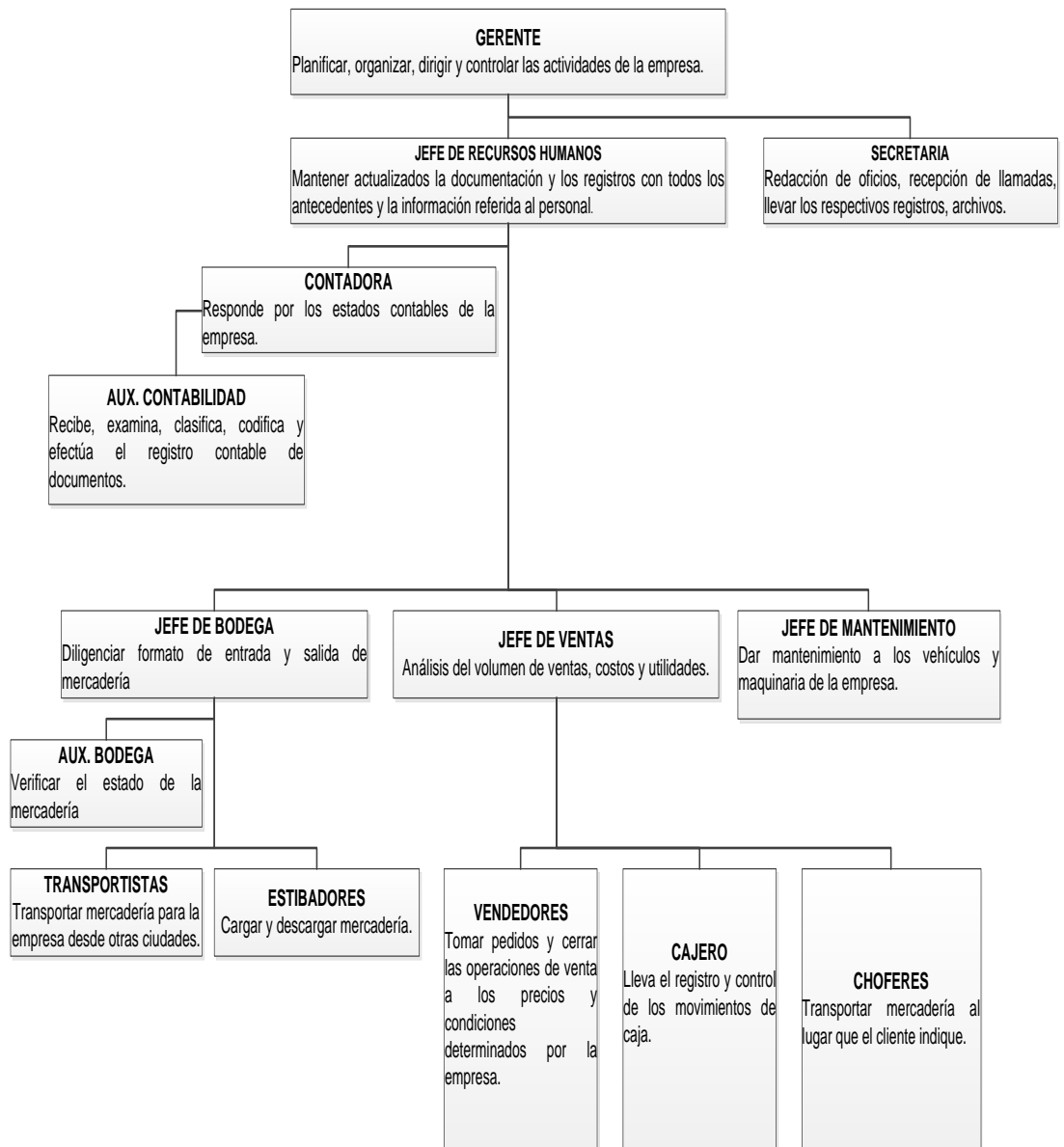
Elaborado: El autor

Fecha Elaboración: 1 - 06 - 2012

Fecha Aprobación: 31 - 07 - 2012

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE

En este organigrama se puede observar los puestos de trabajo y las principales funciones que realizan.



LEYENDA

— Autoridad

— Dependencia

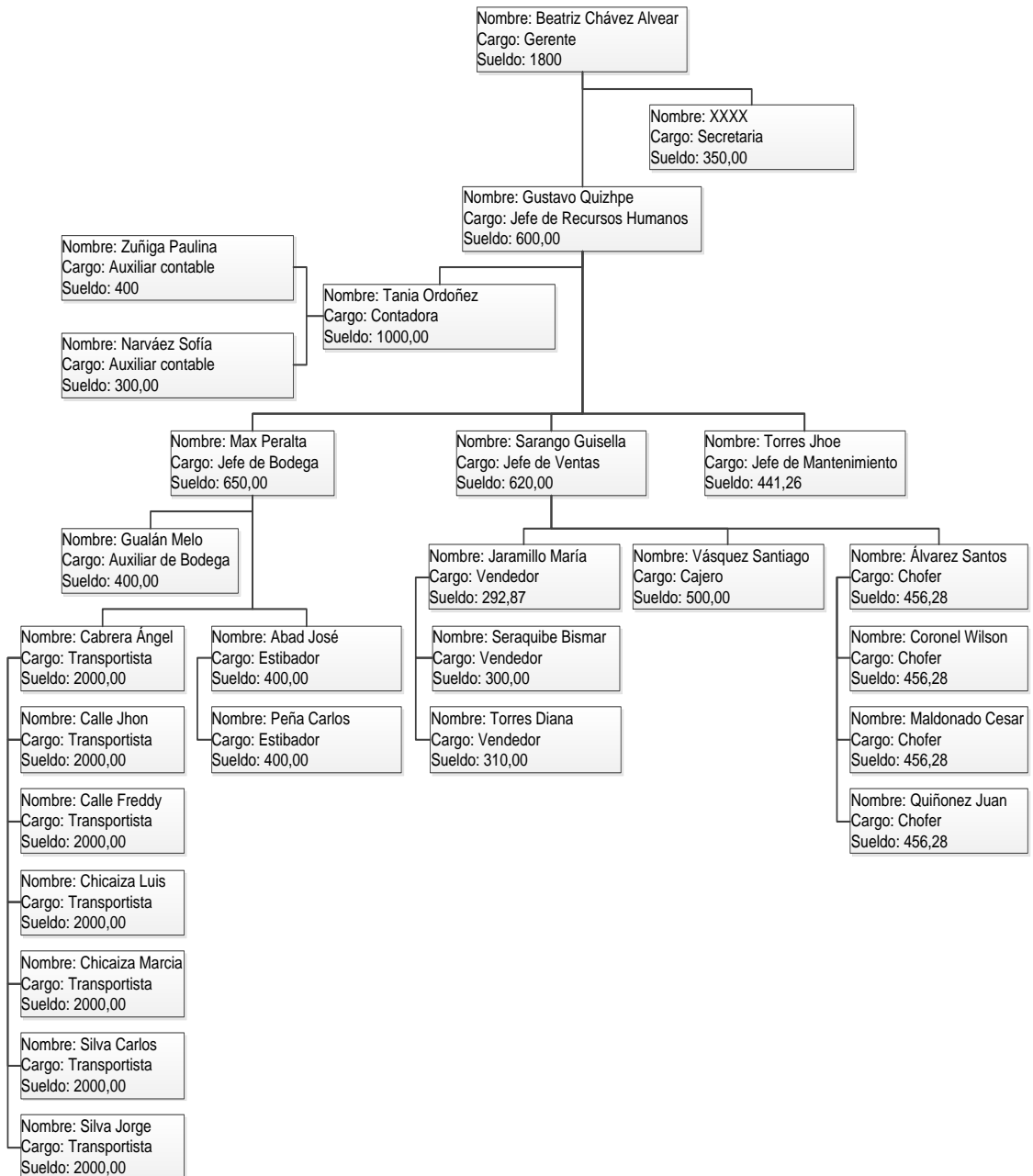
Elaborado: El autor

Fecha Elaboración: 1 - 06 - 2012

Fecha Aprobación: 31 - 07 - 2012

ORGANIGRAMA POSICIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE

En este organigrama se puede observar los nombres, los cargos y el sueldo que tiene cada uno de los trabajadores.



LEYENDA

- Autoridad
- Dependencia

Elaborado: El autor

Fecha Elaboración: 1 - 06 - 2012

Fecha Aprobación: 31 - 07 - 2012

3. OBJETIVO: CREAR UN MANUAL DE FUNCIONES, BIENVENIDA, PROCEDIMIENTOS Y SEGURIDAD QUE OTORGUEN LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

3.1. MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE

A través de este documento se confiere todas las características correspondientes que deben cumplir cada uno de los trabajadores en sus respectivos cargos, el cual contiene lo siguiente: la naturaleza de trabajo, las funciones, las características de clase, experiencia que deben tener los trabajadores para ocupar un cargo dentro de la Empresa.

Para conservar su vigencia, este documento se actualiza cada ocasión que la Empresa implementa cambios en su estructura o en las funciones que desarrolla. En caso de que no ocurran estos cambios, se recomienda someter a revisión este documento cada dos años con la participación de quienes cuenten con un conocimiento pleno de las condiciones de operación, de los lineamientos normativos que regulan su funcionamiento e integración, así como de sus necesidades y sus oportunidades de desarrollo.

Ventaja que ofrece el manual de funciones:

- ✓ Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- ✓ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- ✓ Es claro y sencillo.
- ✓ Útil en toda organización.
- ✓ La disciplina es fácil de mantener.



MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE

En materiales de construcción, tu
mejor opción

CÓDIGO	REC - 001
---------------	------------------

FECHA DE APROBACIÓN

Junio 2012

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	GERENTE
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	NINGUNO
Nivel Jerárquico	EJECUTIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa y además se encarga de la toma de decisiones.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ *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.*
- ✓ *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.*
- ✓ *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.*
- ✓ *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).*


IV. COMPETENCIAS

- ✓ *Gerenciamiento de la Motivación del Personal*
- ✓ *Conducción de Grupos de Trabajo*
- ✓ *Liderazgo*
- ✓ *Comunicación Eficaz*
- ✓ *Dirección de Personas*
- ✓ *Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización*

V. REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN	Ing. en Administración de Empresas o Carreras a fines
EXPERIENCIA	Tres años en cargos de igual jerarquía

	MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE		CÓDIGO	REC - 002
	En materiales de construcción, tu mejor opción		FECHA DE APROBACIÓN	
			Junio 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Cargo		SECRETARIA		
Área		ADMINISTRATIVA		
Inmediato Superior		GERENTE		
Nivel Jerárquico		AUXILIAR		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
<i>Receptar llamadas, llevar archivos, registros y documentos que son necesarios para la empresa.</i>				
III. FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Digitar los trabajos de oficina, tales como: cartas, oficios, informes, presentaciones y otros documentos.</i> ✓ <i>Lleva agenda de reuniones y citas del gerente.</i> ✓ <i>Atender al personal de la empresa y público en general.</i> ✓ <i>Realizar un seguimiento a actividades administrativas asignadas por su jefe inmediato, e informar permanentemente sobre las novedades de trabajo.</i> ✓ <i>Proporcionar documentos cuando se lo requiera.</i> ✓ <i>Elaborar informe de actividades dispuestas por gerencia.</i> 				
IV. COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Discreción</i> ✓ <i>Iniciativa y pro actividad</i> ✓ <i>Capacidad de adaptación</i> ✓ <i>Disponibilidad</i> ✓ <i>Capacidad de comunicación:</i> 				
V. REQUISITOS MÍNIMOS				
EDUCACIÓN		<i>Lic. en Secretariado o Carreras a fines</i>		
EXPERIENCIA		<i>Tres años en cargos de igual jerarquía</i>		

	MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE		CÓDIGO	REC - 003
	En materiales de construcción, tu mejor opción		FECHA DE APROBACIÓN	
			Junio 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Cargo		JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
Área		ADMINISTRATIVA		
Inmediato Superior		GERENTE		
Nivel Jerárquico		ADMINISTRATIVO		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
<p><i>Debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo, además facilitar información clara y concisa al departamento, adicional a ello supervisar y exigir resultados laborales.</i></p>				
III. FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Planifica, dirige y supervisa los programas de los diferentes subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño) así como la aplicación de las políticas del personal.</i> ✓ <i>Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.</i> ✓ <i>Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.</i> ✓ <i>Resolver conflictos personales entre empleados.</i> 				
IV. COMPETENCIA				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Capacidad para dirigir la elaboración de políticas, prácticas, proyectos, planes y programas en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y Administración de Personal.</i> ✓ <i>Visión estratégica de negocio</i> ✓ <i>Visión interdepartamental</i> ✓ <i>Compromiso con la compañía</i> ✓ <i>Sensibilidad interpersonal</i> ✓ <i>Influencia y persuasión</i> ✓ <i>Análisis y solución de conflictos</i> ✓ <i>Habilidad de negociación</i> ✓ <i>Liderazgo</i> 				
V. REQUISITOS MÍNIMOS				
EDUCACIÓN		<i>Ing. en Administración de Empresas o Carreras a fines</i>		
EXPERIENCIA		<i>Dos años en cargos de igual jerarquía</i>		



MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE

En materiales de construcción, tu
mejor opción

CÓDIGO	REC - 004
---------------	------------------

FECHA DE APROBACIÓN

Junio 2012

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	CONTABILIDAD
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Nivel Jerárquico	AUXILIAR

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Analizar, registrar, revisar y controlar las diversas cuentas contables que componen los Estados Financieros de la empresa. Así como también supervisar, revisar y verificar el trabajo que ejecutan las auxiliares contables además asesorar a la gerente en aspectos relacionados con gestión tributaria.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ *Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para prestaciones sociales.*
- ✓ *Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.*
- ✓ *Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.*
- ✓ *Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional.*
- ✓ *Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.*
- ✓ *Elaborar las declaraciones tributarias y gestionar su pago oportuno y archivo.*
- ✓ *Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con gestión tributaria, así como a toda la organización en materia de control interno.*
- ✓ *Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información.*
- ✓ *Asesorar a los asociados en materia crediticia, cuando sea requerido*

IV. COMPETENCIAS

- ✓ *Habilidades de Comunicación (Verbal y Escrita)*
- ✓ *Habilidades Computacionales*
- ✓ *Habilidades Analíticas e Intelectuales*
- ✓ *Conocimientos Multi e interdisciplinarios*
- ✓ *Conocimiento del Macro entorno*
- ✓ *Cualidades Personales (responsabilidad ética, auto motivación, autoestima, sociabilidad, soportar presiones, entre las habilidades interpersonales deseadas tenemos: facilidad para trabajar en equipo, entrenar a otros, negociación, liderazgo, motivación, delegación, entre otras.)*

V. REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN	Ing. en Contabilidad y Auditoría certificada como CPA (Contadora Pública Autorizada)
EXPERIENCIA	Dos años en cargos de igual jerarquía

	MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE En materiales de construcción, tu mejor opción	CÓDIGO	REC - 005
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		AUXILIAR EN CONTABILIDAD	
Área		ADMINISTRATIVA	
Inmediato Superior		CONTADORA	
Nivel Jerárquico		AUXILIAR	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Recopilar, clasificar y registrar sistemáticamente de forma ordenada los hechos económicos de acuerdo a los principios contables, normas legales y tributarias las operaciones de la empresa, con el propósito de tener una información financiera real, razonable y oportuna para facilitar así los controles, análisis y toma de decisiones; además tener preparado la información contable necesaria para entregarle a la contadora.</p>			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. ✓ Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. ✓ Archivar documentos contables para uso y control interno. ✓ Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos. ✓ Hacer retenciones ✓ Liquidar y contabilizar nóminas de trabajadores cumpliendo con todas las disposiciones laborales vigentes con sus respectivas provisiones de ley que permita visualizar razonablemente la carga prestacional de la empresa. 			
IV. COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ética ✓ Auto motivación ✓ Autoestima ✓ Soportar presiones ✓ Facilidad para trabajar en equipo 			
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		Ing. en Contabilidad y Auditoría o carreras afines, además que sepa manejar el Software contable SAFDI	
EXPERIENCIA		Un año en cargos de igual jerarquía	

	MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE En materiales de construcción, tu mejor opción	CÓDIGO	REC - 006
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		JEFE DE BODEGA	
Área		OPERATIVA	
Inmediato Superior		JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
Nivel Jerárquico		OPERATIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Controlar el ingreso de mercadería de los proveedores; y el despacho de mercadería a clientes internos y externos.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar con la Gerencia de Operaciones la recepción la mercadería que va ingresar a la Bodega. ✓ Asignar espacios en la Bodega para la recepción de la mercadería. ✓ Supervisar las funciones que realizan el personal que conforma el área administrativa de la Bodega. ✓ Ingreso de la mercadería desde los puntos de Venta a Bodega. ✓ Diligenciar formatos de entrada y salida de mercadería ✓ Realizar un control de inventarios diarios para saber que se esta agotando o que productos hay en mayor cantidad. ✓ Presentar informes de mercadería 			
IV. COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Trabajo en equipo ✓ Gestión de procesos ✓ Excelentes relaciones personales 			
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		Ing. en Banca y finanzas o carreras afines	
EXPERIENCIA		Un año en cargos de igual jerarquía	

	MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE En materiales de construcción, tu mejor opción	CÓDIGO	REC - 007
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		AUXILIAR DE BODEGA	
Área		OPERATIVA	
Inmediato Superior		JEFE DE BODEGA	
Nivel Jerárquico		AUXILIAR	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Se encarga de revisar que se haga el despacho correcto de mercadería.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Despacho y recepción de mercadería. ✓ Verificar el estado de los materiales devueltos. ✓ Reportar y separar las mercancías averiadas para devolución. ✓ Inspección diaria a las dependencias de la Bodega y verificar la limpieza. ✓ Estar informado sobre los materiales y fechas de entregas. ✓ Atención directa a los proveedores y hacer entrega de los productos o receptar los sobrantes según corresponda. ✓ Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo. 			
IV. COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Trabajo en equipo ✓ Gestión de procesos ✓ Excelente relaciones laborales ✓ Responsable 			
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		Bachiller en Contabilidad o carreras afines	
EXPERIENCIA		Un año en cargos de igual jerarquía	

	MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE En materiales de construcción, tu mejor opción	CÓDIGO	REC - 008
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		TRANSPORTISTA	
Área		OPERATIVA	
Inmediato Superior		JEFE DE BODEGA	
Nivel Jerárquico		OPERATIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Se encarga de transportar mercadería desde otras ciudades hacia la empresa ubicada en la ciudad de Loja.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conducir vehículos motorizados de potencia y volumen más grandes para el transporte a larga distancia de cemento y hierro. ✓ En el tiempo libre ayudar con el aseo de la empresa. 			
IV. COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Buenas relaciones interpersonales ✓ Agudeza visual ✓ Responsable ✓ Puntual 			
IV. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		Chofer Profesional	
EXPERIENCIA		Un año en cargos de igual jerarquía	

	MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE En materiales de construcción, tu mejor opción	CÓDIGO	REC - 009
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		ESTIBADOR	
Área		OPERATIVA	
Inmediato Superior		JEFE DE BODEGA	
Nivel Jerárquico		OPERATIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Descargar mercadería de los tráileres que llegan con mercadería, además de cargar los materiales en los camiones de la empresa.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cargar y descargar mercadería de los tráileres que llegan con mercadería. ✓ Cargar los productos que venda la empresa en los camiones para llevarlos al lugar que indique el cliente. 			
IV. COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destreza manual ✓ Comprensión de instrucciones ✓ Paciencia y tolerancia 			
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		Bachiller	
EXPERIENCIA		Un año en cargos de igual jerarquía	



**MANUAL DE FUNCIONES
BALDIJHOE**

En materiales de construcción, tu
mejor opción

CÓDIGO REC -
010

**FECHA DE
APROBACIÓN**

Junio 2012

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	JEFE DE VENTAS
Área	OPERATIVA
Inmediato Superior	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Nivel Jerárquico	OPERATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Debe lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado, en tanto que monitorea continuamente el macro ámbito (factores tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos) y todo aquello público de la compañía (empleados, proveedores, comunidad financiera, los medios, los accionistas públicos general, etc.)

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ *Analizar el volumen de ventas, costos y utilidades.*
- ✓ *Supervisión general del departamento de ventas*
- ✓ *Compensar, motivar y guiar las fuerzas de venta*
- ✓ *Preparar planes y presupuestos de ventas*
- ✓ *Seguir las acciones de los principales competidores así como la de los recientemente en el mercado para ver el éxito de sus acciones.*

IV. COMPETENCIAS

- ✓ *Orientado hacia la comunicación oral y conoce las técnicas para ser un comunicador efectivo.*
- ✓ *Un buen comunicador por escrito, lo cual le facilita la retroalimentación a sus niveles superiores.*
- ✓ *Creativo*
- ✓ *Pro activo*

V. REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN	Ing. Comercial o en carreras afines
EXPERIENCIA	Dos años en cargos de igual jerarquía



MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE

En materiales de construcción, tu
mejor opción

CÓDIGO	REC - 011
---------------	------------------

FECHA DE APROBACIÓN

Junio 2012

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	VENEDORES
Área	OPERATIVA
Inmediato Superior	JEFE DE VENTAS
Nivel Jerárquico	OPERATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Cumplir con los objetivos de ventas, realizar despachos pequeños, tomar pedidos de mercadería, encargarse de la facturación, mantenimiento de los productos en exhibición, negociación, asesoramiento comercial y visitar a los clientes.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ *Tomar pedidos y cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.*
- ✓ *Facturar las compras*
- ✓ *Negociar con los clientes la venta de un producto buscando siempre cubrir las necesidades del cliente.*
- ✓ *Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.*
- ✓ *Visitar a los clientes para realizar los respectivos cobros en caso de ofrecerle un crédito.*
- ✓ *Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.*

IV. COMPETENCIAS

- ✓ *Es organizado*
- ✓ *Es persuasivo.*
- ✓ *Es un motivador.*
- ✓ *Motivador*
- ✓ *Saber Escuchar*
- ✓ *Tener Buena Memoria*
- ✓ *Ser Creativo*
- ✓ *Tener Espíritu de Equipo*
- ✓ *Ser Auto disciplinado*
- ✓ *Tener Facilidad de Palabra*
- ✓ *Poseer Empatía*

IV. REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN	Ing. Comercial o carreras afines
EXPERIENCIA	Dos años en cargos de igual jerarquía

	MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE En materiales de construcción, tu mejor opción	CÓDIGO	REC - 012
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		CAJERO	
Área		OPERATIVA	
Inmediato Superior		JEFE DE VENTAS	
Nivel Jerárquico		OPERATIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución, y además realizar el cierre de caja.</p>			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobrar a los consumidores. ✓ Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero. ✓ Llevar el registro y control de los movimientos de caja. ✓ Atender a las personas que solicitan información. ✓ Suministrar a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja. 			
IV. COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoestima ✓ La confianza en sí mismo ✓ La asertividad y el manejo del cambio en la dinámica de las relaciones interpersonales ✓ La comunicación y uso apropiado del lenguaje: verbal y corporal ✓ La inteligencia emocional, ✓ Manejo y control de estrés ✓ Valores y principios éticos 			
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		Ing. Banca y finanzas, Ing. Comercial o carreras afines	
EXPERIENCIA		Dos años en cargos de igual jerarquía	

	MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE En materiales de construcción, tu mejor opción	CÓDIGO	REC - 013
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		CHOFER	
Área		OPERATIVA	
Inmediato Superior		JEFE DE VENTAS	
Nivel Jerárquico		OPERATIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Llevar mercadería desde la empresa al lugar que indique el cliente y además ayudar en las labores de limpieza.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistir el cargue y descargue, siempre y cuando el cliente lo permita, con el fin de verificar que el cargue y descargue cumple con las condiciones de seguridad y protección de la carga. ✓ Informar al Jefe de mantenimiento sobre los desperfectos o fallas que se detecte en el vehículo solicitando su mantenimiento y/o reparación ✓ Transportar mercadería dentro de la ciudad. ✓ Ayudar a la limpieza del lugar. 			
IV. COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Buenas relaciones interpersonales ✓ Agudeza visual 			
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		Chofer Profesional	
EXPERIENCIA		Dos años en cargos de igual jerarquía	

	MANUAL DE FUNCIONES BALDIJHOE En materiales de construcción, tu mejor opción	CÓDIGO	REC - 014
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		JEFE DE MANTENIMIENTO	
Área		OPERATIVA	
Inmediato Superior		JEFE DE VENTAS	
Nivel Jerárquico		OPERATIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Revisar que los vehículos y maquinaria se encuentren en buen estado.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar informes acerca del estado en que se encuentre los vehículos y maquinaria ✓ Evaluar la calidad y cantidad de los trabajos y servicios prestados. ✓ Ejecutar reparaciones y remodelaciones complejas. ✓ Estimar tiempo, materiales y costos de trabajo de mantenimiento y reparación. ✓ Tratar en forma cortés y efectiva con autoridades y público en general. 			
IV. COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Aplicar conocimientos de mecánica general ✓ Facilidad para adaptarse a nuevas tecnologías 			
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		Ing. En Mecánica Automotriz	
EXPERIENCIA		Dos años en cargos de igual jerarquía	

3.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE

INTRODUCCIÓN

Es común que todas las empresas tengan manuales de procedimientos muy bien definidos, y con manuales por cada departamento o área. Esto es realmente necesario, ya que el manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades dentro de cada área de la organización.

IMPORTANCIA

El Manual de Procedimientos reviste una gran importancia en el actuar de las empresas, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas a cada una de las unidades administrativas, de la misma forma, determina la responsabilidad e identifica los mecanismos básicos para la instrumentación y el adecuado desarrollo, con el propósito de generalizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que realicen las distintas unidades administrativas de la empresa, señalando lo que se pretende obtener con la ejecución de los mismos

JUSTIFICACIÓN

El manual servirá para poder determinar el tiempo que toma realizar cada una de las actividades al momento de que exista una vacante con la finalidad de optimizar tiempo y costos.







OBJETIVOS

- ✓ Facilitar la contratación de la persona adecuada para el puesto adecuado
- ✓ Ahorrar tiempo en capacitación
- ✓ Desarrollar en base a tiempos medibles y se ahorran recursos materiales y humanos.
- ✓ Permitir que los departamentos sepan cual es la tarea de cada cual, de esta forma el trabajo en conjunto fluye de una manera adecuada
- ✓ Mejorar el rendimiento de las personas logrando así que la empresa sea ordenada y efectiva

HERRAMIENTAS DE APOYO

FLUJO-GRAMAS

El manual de procedimientos está compuesto también por flujo-gramas que son la representación gráfica de las etapas de un proceso, obteniéndose una descripción detallada de cómo funciona el mismo.

SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJO (I)		
SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	CONECTOR	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal
	TERMINADOR	En su interior se situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo
	PROCESO	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso, puede tener muchas entradas pero una salida
	DATOS	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad
	DECISIÓN	Indicamos puntos donde se toman decisiones: si, no, abierto, cerrado
	DOCUMENTO	Se utiliza para hacer referencia a la consulta de un documento específico en un punto del proceso







SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJO (II)		
SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	LÍNEA DE FLUJO	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos
	BASE DE DATOS	representa la información almacenada electrónicamente con respecto al proceso
	ARCHIVO	Representa al cierre de la documentación
	MATERIAL	Representa el material que circula en el proceso
	TRANSPORTE	Representa un elemento de referencia a otro

RESPONSABLE


El manual de procedimientos se realizará en el departamento de recursos humanos orientado a las etapas de admisión del personal.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación
	Inspección
	Archivo
	Demora
	Transporte
	Actividad combinada
	Documento


DIAGRAMA DE PROCESOS PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Nº	ACTIVIDAD							RESPONSABLE	TIEMPO
1	Informa la necesidad del personal	●						Jefe de Recursos Humanos	5 min
2	Informar a Contabilidad para conocer si existe el presupuesto	●						Jefe de Recursos Humanos	5 min
3	Avisa la petición	●						Contadora	5 min
4	Informan por los medios de comunicación locales de la vacante	●						Gerente	5 días
5	Recepción de carpetas	●					●	Secretaria	5 días
6	Revisar carpetas		●				●	Gerente	20 min
TOTAL		5	1				2		10 días 35 minutos

LEYENDA:

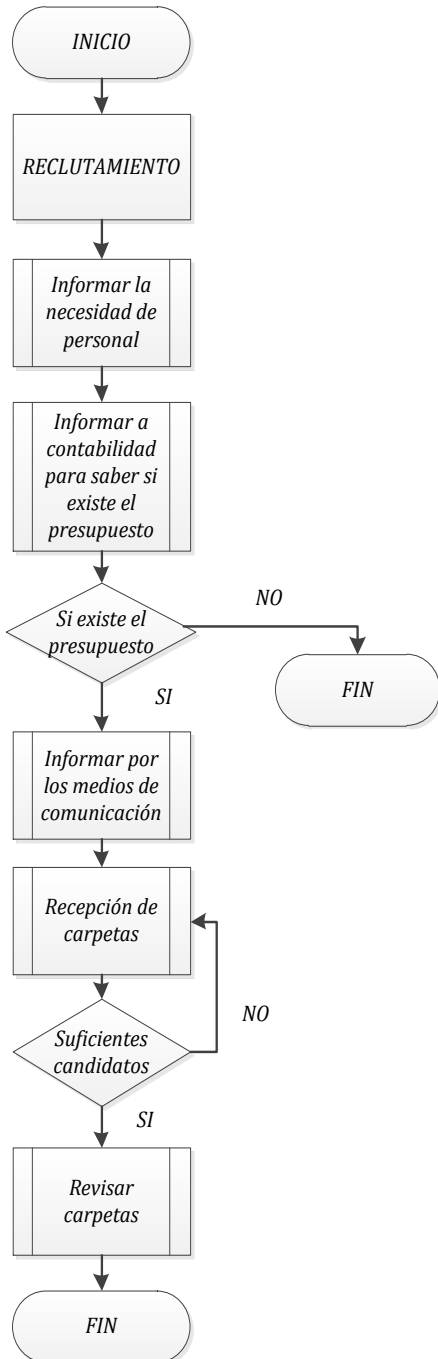
Inspección = 5 

Actividad= 1 

Documento= 2 








Como podemos observar a través del siguiente diagrama el proceso para el reclutamiento externo de personal tendrá un tiempo aproximado de diez días con treinta y cinco minutos en el cual se podrá buscar distintas personas aptas para ocupar la vacante.

FLUJO GRAMA





1. Inicio
2. Reclutamiento
3. Informa la necesidad del personal
4. Informar a contabilidad para conocer si existe el presupuesto.
5. En caso de no existir el presupuesto se finalizará el reclutamiento, pero si existe el dinero se procederá a realizar el siguiente paso.
6. Avisa la petición
7. Informar por los medios de comunicación locales de la vacante
8. Recepción de carpetas por parte de la secretaria
9. Si se encontró los candidatos necesarios se procede a revisar las carpetas de los candidatos pero si no existen los suficientes candidatos se continuará recetando las carpetas por una semana más.
10. Revisar carpetas
11. Fin


DIAGRAMA DE PROCESO DE SELECCIÓN

Nº	ACTIVIDAD								RESPONSABLE	TIEMPO
1	Preselección de carpetas								Jefe de Recursos Humanos	10 min
2	Entrega de formularios a los aspirantes.								Jefe de Recursos Humanos	5 min
3	Revisar la hoja de solicitud								Jefe de Recursos Humanos	10 min
4	Entrevista con los candidatos								Jefe de Recursos Humanos	2 días
5	Aplicación de pruebas								Jefe de Recursos Humanos	2 días
6	Informar las calificaciones obtenidas por los aspirantes al jefe departamental.								Jefe de Recursos Humanos	15 min
7	Pedir exámenes médicos								Jefe de Recursos Humanos	5 min
8	Pedir los resultados médicos								Jefe de Recursos Humanos	5 min
9	Revisar los resultados médicos								Jefe de Recursos Humanos	5 min
10	Realizar la última entrevista								Gerente	10 min
11	Reunir toda la documentación del proceso de selección para definir el ganador								Gerente	20 min
12	Revisar las puntuaciones								Gerente	10 min
13	Proclamar al candidato seleccionado								Gerente	5 min
TOTAL		= 10	= 3					= 4		4 días con 1 hora y 40 minutos

LEYENDA:

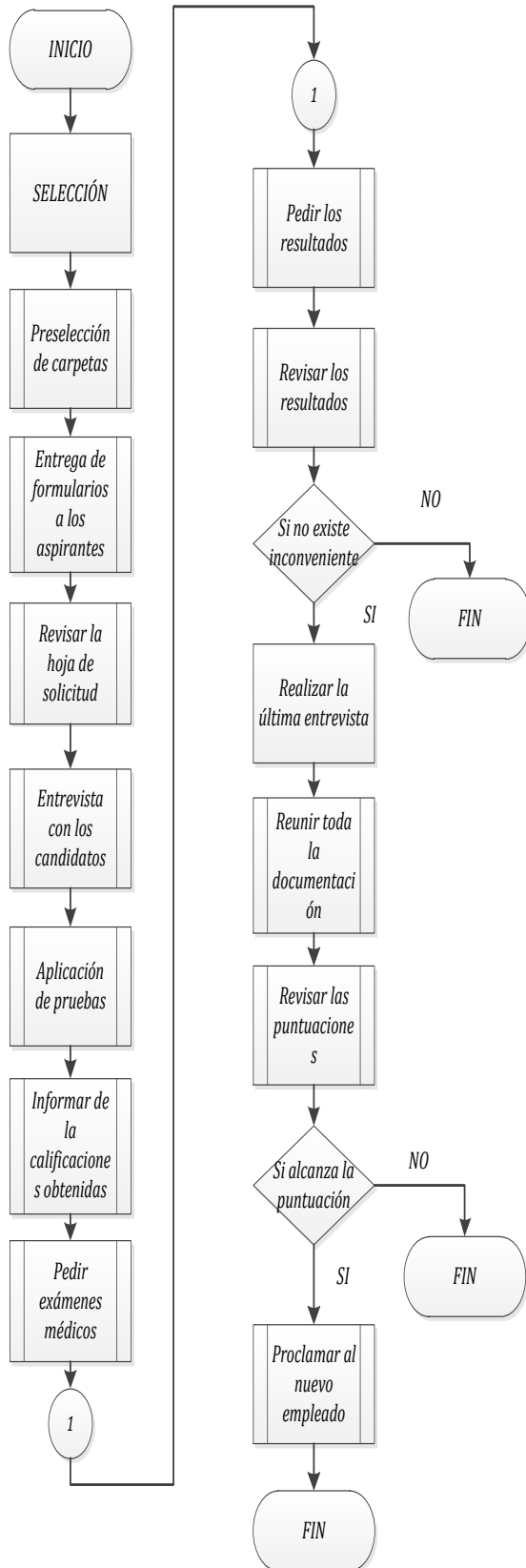
Inspección = 3 

Actividad= 10 

Documento= 4 

A través del diagrama de flujo para la selección del personal adecuado podemos determinar que el tiempo adecuado es de 4 días, con una hora y cuarenta minutos

FLUJO GRAMA



1. Inicio
2. Selección
3. Preselección de carpetas
4. Entrega de formularios a los aspirantes.
5. Revisar la hoja de solicitud
6. Entrevista con los candidatos
7. Aplicación de pruebas.
8. Informar las calificaciones obtenidas por los aspirantes al jefe departamental.
9. Pedir exámenes médicos.
10. Pedir los resultados médicos y en caso de existir algún inconveniente el aspirante quedará descartado caso contrario pasará al siguiente paso.
11. Revisar los resultados médicos
12. Realizar la última entrevista por parte del Gerente.
13. Reunir toda la documentación del proceso de selección para definir el ganador
14. Revisar las puntuaciones si alcanza el puntaje necesario para ocupar la vacante se procederá al siguiente paso caso contrario ahí termina el proceso de selección.
15. Proclamar al candidato seleccionado
16. Fin

DIAGRAMA DE PROCESOS PARA LA CONTRATACIÓN

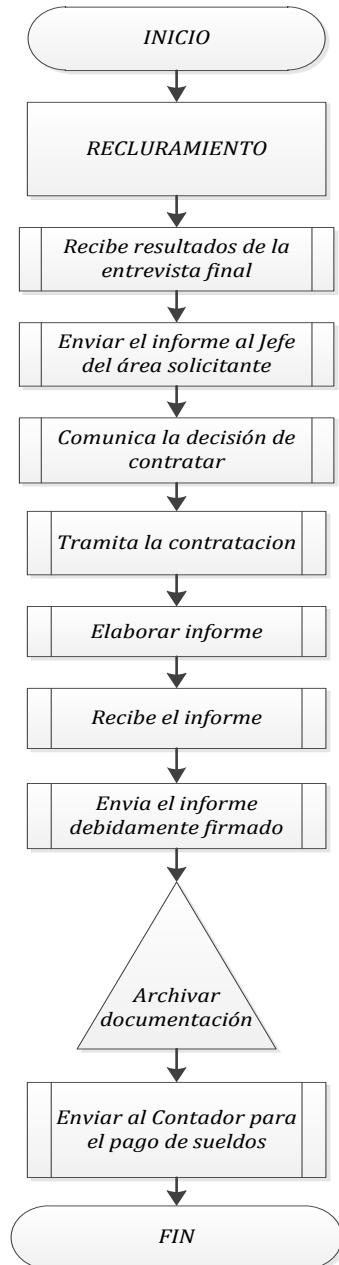
Nro.	ACTIVIDAD	●	▢	▼	▶	→	▢	RESPONSIBLE	TIEMPO
1	Recibe resultados de la entrevista final	●						Gerente	10 min
2	Envía informe al jefe del área solicitante					▶		Gerente	5 min
3	Comunica la decisión al Jefe de Recursos humanos para que inicie la contratación	●						Gerente	10 min
4	Tramita la contratación	●						Jefe de Recursos Humanos	10 min
5	Elaborar el informe	●						Jefe de Recursos Humanos	5 min
6	Recibe el informe	●						Gerente	5 min
7	Envía el informe debidamente llenado y firmado al departamento solicitante					▶		Gerente	15 min
8	Archiva la documentación			▼				Secretaria	5 min
9	Envía al Contador para el pago de sueldos					▶		Jefe de Recursos Humanos	30 min
TOTAL		5		1		3	7		1 hora 35 minutos

LEYENDA:

- Actividad= 5 ●
- Archivo= 1 ▼
- Transporte= 3 →
- Documento= 7 ▢








Una vez elaborado el diagrama de procesos para la contratación podemos determinar que el tiempo oportuno para la ejecución de esta etapa es de una hora con treinta y cinco minutos

FLUJO-GRAMA



1. Inicio
2. Reclutamiento
3. Recibe resultados de la entrevista final realizada al candidato idóneo para la empresa.
4. Envía informe al jefe del área solicitante
5. Comunica la decisión al Jefe de Recursos humanos para que inicie la contratación
6. Tramita la contratación
7. Elaborar el informe
8. Recibe el informe
9. Envía el informe debidamente llenado y firmado al departamento solicitante
10. Archiva la documentación
11. Envía al Contador para el pago de sueldos
12. Fin

DIAGRAMA DE PROCESO DE INDUCCIÓN

Nro.	ACTIVIDAD								RESPONSABLE	TIEMPO
1	Presentación al personal	●							Gerente	5min
2	Indicar las principales instalaciones	●							Jefe de Recursos Humanos	30 min
3	Ubicar en el puesto donde va a desempeñar sus funciones	●							Jefe de Recursos Humanos	20min
4	Informar sobre las actividades y el equipo necesario para el trabajo	●							Jefe de Recursos Humanos	10 min
5	Entregar el manual de bienvenida, funciones, procedimientos y seguridad	●						●	Gerente	5 min
	TOTAL	5						1		1 hora 10 minutos

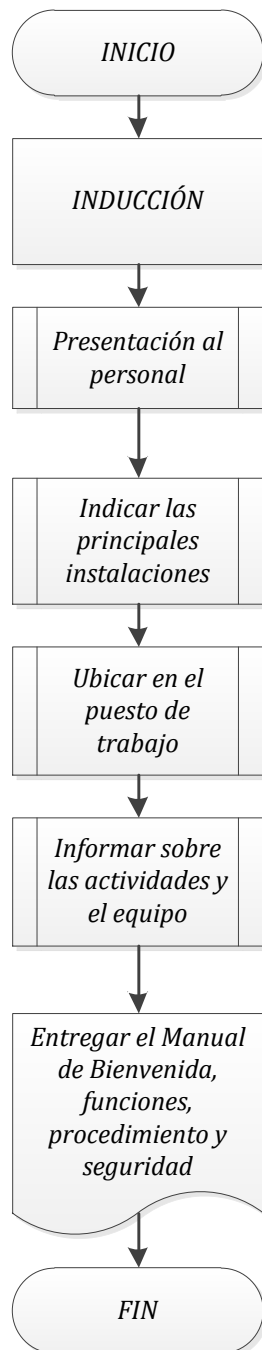
LEYENDA:

Actividad= 5 

Documento= 1 

A través del presente diagrama de proceso para la etapa de inducción podemos observar que el tiempo determinado para ejecutar las actividades nos da un total de una hora con diez minutos, que es el tiempo necesario para que el nuevo integrante conozca a sus nuevos compañeros de trabajo y además indicarle las principales instalaciones de la Empresa, por último hacerle la entrega del manual de bienvenida, funciones, procedimientos y seguridad.

FLUJO-GRAMA



1. Inicio

2. Inducción

3. Presentación del nuevo candidato al personal de la empresa

4. Indicar las principales instalaciones al nuevo integrante.






















5. Ubicar al nuevo candidato en el puesto donde va a desempeñar sus funciones.

6. Informar sobre las actividades y el equipo necesario para el desarrollo de su trabajo.





7. Entregar al nuevo integrante el manual de bienvenida, funciones, procedimientos y seguridad.

8. Fin

DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

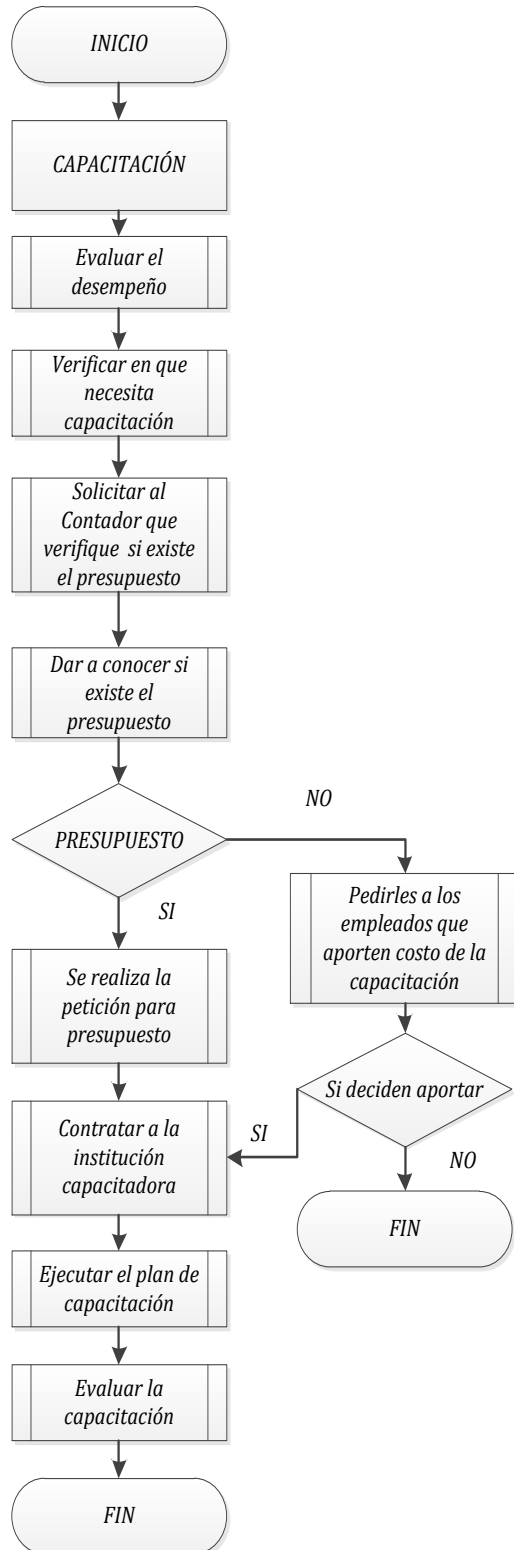
Nro.	ACTIVIDAD								RESPONSABLE	TIEMPO
1	Evaluar el desempeño de los trabajadores								Jefe de Recursos Humanos	30 min
2	Verificar que capacitación necesita el empleado								Jefe de Recursos Humanos	20 min
3	Elaborar el plan de capacitación								Jefe de Recursos Humanos	1 hora
4	Solicitar al Contador que verifique si existe presupuesto para la capacitación de los empleados								Jefe de Recursos Humanos	5 min
5	Dar a conocer al Jefe de Recursos Humanos si existe o no presupuesto								Contador	20 min
6	Se realiza la respectiva petición de presupuesto para la capacitación								Jefe de Recursos Humanos	20 min
7	Contratar a la institución o persona para la capacitación								Jefe de recursos Humanos	20 min
8	Ejecutar el plan de capacitación								Gerente	17 Días
9	Evaluar la capacitación								Gerente	15 min
TOTAL		6	2				1	5		17 Días, 3 horas, con 10 minutos

LEYENDA:

- Actividad= 6 
- Inspección= 2 
- Actividad combinada= 1 
- Documento= 5 

El diagrama de proceso propuesto para el plan de capacitación muestra que el tiempo necesario para la ejecución es de diecisiete días, tres horas y diez minutos.

FLUJO-GRAMA



1. Inicio
2. Capacitación
3. Evaluar el desempeño de los trabajadores
4. Verificar que capacitación necesita el empleado.
5. Elaborar el plan de capacitación
6. Solicitar al Contador que verifique si existe presupuesto para la capacitación de los empleados.
7. Dar a conocer al Jefe de Recursos Humanos si existe o no presupuesto
8. En caso de no existir el dinero para poder realizar la capacitación se les comunicara a los empleados que ellos tendrán que cancelar el valor total de los cursos. En caso de existir el presupuesto se continúa con el siguiente paso.
9. Se realiza la respectiva petición de presupuesto para la capacitación
10. Contratar a la institución o persona para la capacitación
11. Ejecutar el plan de capacitación
12. Evaluar la capacitación
13. Fin

3.3. MANUAL DE SEGURIDAD PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE.

El manual de seguridad sirve para dar información necesaria a todo el personal de la empresa acerca de las precauciones que debe tener al momento de realizar las actividades que se les ha designado.

PREVENCIÓN AL MOMENTO DE CARGAR Y DESCARGAR MERCADERÍA PARA ALMACENAR.

Seguridad en Bodegas ya sea en una instalación industrial o comercial, los trabajadores de bodegas deben seguir reglas de seguridad en muelles de carga, sistemas de transporte, montacargas, gatos de plataforma, almacenamiento y manejo de materiales y una correcta limpieza. La carga entra y sale de las bodegas en camiones desde y hacia los muelles de carga que son más altos que el nivel del piso. Por lo tanto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a. Al cargar y descargar la mercadería, los trabajadores deben ser muy cuidadosos para evitar caídas de muelles y rampas elevadas; se usan tiras amarillas para distinguir el borde del muelle.
- b. Se debe tener cuidado con los camiones repartidores mientras permanecen estacionados en el muelle de carga.
- c. El área entre el muelle y el camión es peligrosa, ya que el camión podría deslizarse y causar un atropellamiento. Al realizarse la descarga, las llantas del camión deben tener soportes.

Cuando la mercadería se coloca en sistemas de transporte que los distribuyen a diferentes áreas de la instalación hay que tomar en consideración lo siguiente:

- a. Evitar colocar extremidades o el cabello cerca de las bandas transportadoras, ya que representa un grave peligro.
- b. Los transportadores elevados deben tener redes de seguridad para evitar la caída de la carga sobre los trabajadores que estén debajo.
- c. Los trabajadores deben recibir capacitación sobre la ubicación de los botones de encendido/apagado, la parada de emergencia de los sistemas transportadores y de los procedimientos de trabado y etiquetado que se necesitan al realizar el mantenimiento a los transportadores.

Los montacargas y los gatos de plataforma ayudan a trasladar la carga del área de embarque a la bodega. Los montacargas son carretillas industriales eléctricas, por eso los operadores de las mismas deben estar capacitados y certificados, mientras que los operadores de los gatos de plataforma sólo requieren de capacitación por lo tanto se debe tener precaución en los siguientes aspectos.

- a. La mercadería se debe colocar correctamente en los montacargas y llevarla lentamente a su ubicación correspondiente.
- b. Los montacargas y los gatos de plataforma no deben usarse como medio de transporte, ni para levantar personas.
- c. Al almacenar objetos pesados, grandes y voluminosos, se lo debe hacer en forma segura.
- d. Las perchas deben ser resistentes, estar bien sujetas y tener el espacio suficiente para que los trabajadores y la carga se desplacen con facilidad.
- e. La carga debe colocarse lenta y cuidadosamente, evitando así mover o empujar otras cargas al corredor, que podrían caer sobre los trabajadores que están debajo.
- f. La carga debe almacenarse de manera horizontal y dentro de las perchas, dejando los corredores sin estorbos.

- g. Las plataformas que se usan para amontonar carga deben ser resistentes y estar en buenas condiciones; plataformas deterioradas o endeble, deben sustituirse por nuevas.
- h. La mercadería almacenada en plataformas, debe ser envuelta en plástico o en pacas para darles estabilidad.

“Las técnicas apropiadas de levantamiento protegen la columna y evita que la carga se mueva, caigan o aplaste dedos, manos y pies. La capacitación sobre los peligros y los procedimientos adecuados, garantizan la seguridad de los trabajadores de bodegas”

NORMAS BÁSICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- a. El orden y la vigilancia dan seguridad al trabajo. Colabora en conseguirlo.
- b. Corrige o da aviso de las condiciones peligrosas e inseguras.
- c. No uses máquinas o vehículos sin estar autorizado para ello.
- d. Usa las herramientas apropiadas y cuida de su conservación. Al terminar el trabajo déjalas en el sitio adecuado.
- e. Utiliza, en cada paso, las prendas de protección establecidas y mantenlas en buen estado.
- f. No quites sin autorización ninguna protección de seguridad o señal de peligro. Piensa siempre en los demás.
- g. Todas las heridas requieren atención. Acude al servicio médico o botiquín que tiene la empresa
- h. No improvises, sigue las instrucciones y cumple las normas. Si no las conoces, pregunta
- i. Presta atención al trabajo que estás realizando. Atención a los minutos finales. La prisa es el mejor aliado del accidente.

ORDEN Y LIMPIEZA

- a. Mantén limpio y ordenado tu puesto de trabajo
- b. No dejes materiales alrededor de las máquinas, colócalos en un lugar seguro y donde no estorben el paso de los demás.
- c. Recoge las tablas con clavos, recortes de chapas y cualquier otro objeto que pueda causar un accidente
- d. Guarda ordenadamente los materiales y herramientas. No los dejes en lugares inseguros
- e. No obstruyas los pasillos, escaleras, puertas o salidas de emergencia

“Un sólo trabajador imprudente puede hacer inseguro todo el lugar de trabajo”.

EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL

- a. Utiliza el equipo de seguridad que la empresa pone a tu disposición. Si observas alguna deficiencia en él, ponlo enseguida en conocimiento de tu superior.
- b. Mantén tu equipo de seguridad en perfecto estado de conservación y cuando esté deteriorado pide que sea cambiado por otro. Lleva ajustadas las ropas de trabajo; es peligroso llevar partes desgarradas, sueltas o que cuelguen
- c. En trabajos con riesgos de lesiones en la cabeza, utiliza el casco. Si ejecutas o presencias trabajos con proyecciones, salpicaduras, deslumbramientos, etc. utiliza gafas de seguridad
- d. Si hay riesgos de lesiones para tus pies, no dejes de usar calzado de seguridad.
- e. Cuando trabajes en alturas colócate el cinturón de seguridad y tus vías respiratorias y oídos también pueden ser protegidos: **infórmate.**

Protección a la Cabeza.



- a. Los elementos de protección a la cabeza, básicamente se reducen a los cascos de seguridad.
- b. Los cascos de seguridad proveen protección contra casos de impactos y penetración de objetos que caen sobre la cabeza.
- c. Los cascos de seguridad también pueden proteger contra choques eléctricos y quemaduras.
- d. El casco protector no se debe caer de la cabeza durante las actividades de trabajo, para evitar esto puede usarse una correa sujeta a la quijada.
- e. Es necesario inspeccionarlo periódicamente para detectar rajaduras o daño que pueden reducir el grado de protección ofrecido.

Protección de Ojos y Cara.



- a. Todos los trabajadores que ejecuten cualquier operación que pueda poner en peligro sus ojos, dispondrán de protección apropiada para estos órganos.
- b. Los anteojos protectores para trabajadores ocupados en operaciones que requieran empleo de sustancias químicas corrosivas o similares, serán fabricados de material blando que se ajuste a la cara, resistente al ataque de dichas sustancias.
- c. Para casos de desprendimiento de partículas deben usarse lentes con lunas resistentes a impactos.
- d. Para casos de radiación infrarroja deben usarse pantallas protectoras provistas de filtro.

- e. También pueden usarse caretas transparentes para proteger la cara contra impactos de partículas.

Protección a la cara:



Son elementos diseñados para la protección de los ojos y cara, dentro de estos tenemos:

- a. Mascaras con lentes de protección (mascaras de soldador), están formados de una máscara provista de lentes para filtrar los rayos ultravioletas e infrarrojos.
- b. Protectores faciales, permiten la protección contra partículas y otros cuerpos extraños. Pueden ser de plástico transparente, cristal templado o rejilla metálica.

Protección de los Oídos.



- a. Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador.
- b. Los protectores auditivos, pueden ser:
tapones de caucho u orejeras (auriculares).
- c. Tapones, son elementos que se insertan en el conducto auditivo externo y permanecen en posición sin ningún dispositivo especial de sujeción.
- d. Orejeras, son elementos semiesféricos de plástico, rellenos con absorbentes de ruido (material poroso), los cuales se sostienen por una banda de sujeción alrededor de la cabeza.

Protección Respiratoria.



a. Ningún respirador es capaz de evitar el ingreso de todos los contaminantes del aire a la zona de respiración del usuario. Los respiradores ayudan a proteger contra determinados contaminantes presentes en el aire, reduciendo las concentraciones en la zona de respiración. El uso inadecuado del respirador puede ocasionar una sobre exposición a los contaminantes provocando enfermedades o muerte.

Limitaciones generales de su uso.

- ✓ Estos respiradores no suministran oxígeno.
- ✓ No los use cuando las concentraciones de los contaminantes sean peligrosas para la vida o la salud, o en atmósferas que contengan menos de 16% de oxígeno.
- ✓ No use respiradores de presión negativa o positiva con máscara de ajuste facial si existe barbas u otras porosidades en el rostro que no permita el ajuste hermético.

Protección de Manos y Brazos.



- a. Los guantes que se doten a los trabajadores, serán seleccionados de acuerdo a los riesgos a los cuales el usuario este expuesto y a la necesidad de movimiento libre de los dedos.
- b. Los guantes deben ser de la talla apropiada y mantenerse en buenas condiciones.

- c. No deben usarse guantes para trabajar con o cerca de maquinaria en movimiento o giratoria.
- d. Los guantes que se encuentran rotos, rasgados o impregnados con materiales químicos no deben ser utilizados.

Tipos de guantes.

- ✓ Para la manipulación de materiales ásperos o con bordes filosos se recomienda el uso de guantes de cuero o lona.
- ✓ Para revisar trabajos de soldadura o fundición donde haya el riesgo de quemaduras con material incandescente se recomienda el uso de guantes y mangas resistentes al calor.
- ✓ Para trabajos eléctricos se deben usar guantes de material aislante.

Protección de Pies y Piernas.



- a. El calzado de seguridad debe proteger el pie de los trabajadores contra humedad y sustancias calientes, contra superficies ásperas, contra pisadas sobre objetos filosos y agudos y contra caída de objetos, así mismo debe proteger contra el riesgo eléctrico.

Tipos de calzado.

- ✓ Para trabajos donde haya riesgo de caída de objetos contundentes tales como lingotes de metal, planchas, etc., debe dotarse de calzado de cuero con puntera de metal.

- ✓ Para trabajos eléctricos el calzado debe ser de cuero sin ninguna parte metálica, la suela debe ser de un material aislante.
- ✓ Para trabajos en medios húmedos se usarán botas de goma con suela antideslizante.
- ✓ Para trabajos con metales fundidos o líquidos calientes el calzado se ajustará al pie y al tobillo para evitar el ingreso de dichos materiales por las ranuras.
- ✓ Para proteger las piernas contra la salpicadura de metales fundidos se dotará de polainas de seguridad, las cuales deben ser resistentes al calor.

Cinturones de seguridad para trabajo en altura.



a. Son elementos de protección que se utilizan en trabajos efectuados en altura, para evitar caídas del trabajador.

b. Para efectuar trabajos a más de 1.8 metros de altura del nivel del piso se debe dotar al trabajador de:

- ✓ Cinturón o Arnés de Seguridad enganchados a una línea de vida.

Ropa de Trabajo.



Cuando se seleccione ropa de trabajo se deberán tomar en consideración los riesgos a los cuales el trabajador puede estar expuesto y se seleccionará aquellos tipos que reducen los riesgos al mínimo.

Restricciones de Uso.

- ✓ La ropa de trabajo no debe ofrecer peligro de engancharse o de ser atrapado por las piezas de las máquinas en movimiento.
- ✓ No se debe llevar en los bolsillos objetos afilados o con puntas, ni materiales explosivos o inflamables.
- ✓ Es obligación del personal el uso de la ropa de trabajo dotado por la empresa mientras dure la jornada de trabajo.

De la protección anatómica



Los trabajadores deben usar fajas adecuadas que los protejan durante la labor de manipulación manual de carga.

“Las prendas de protección son necesarias. Valora lo que te juegas no utilizándolas”.

HERRAMIENTAS MANUALES

- a. Utiliza las herramientas manuales sólo para sus fines específicos. Inspecciónalas periódicamente
- b. Las herramientas defectuosas deben ser retiradas de uso
- c. No lleses herramientas en los bolsillos salvo que estén adaptados para ello.
- d. Cuando no la utilices deja las herramientas en lugares que no puedan producir accidentes.

“Cada herramienta debe ser utilizada en forma adecuada”.

ESCALERAS DE MANO

- a. Antes de utilizar una escalera comprueba que se encuentre en perfecto estado.
- b. No utilices nunca escaleras empalmadas una con otra, salvo que estén preparadas para ello.
- c. Atención si tienes que situar una escalera en las proximidades de instalaciones con tensión. Provéelo antes y toma precauciones.
- d. La escalera debe estar siempre bien asentada. Cerciórate de que no se pueda deslizar.
- e. Al subir o bajar, da siempre la cara a la escalera.

“Las escaleras son causa de numerosos accidentes, sé precavido”.

ELECTRICIDAD

- a. Toda instalación debe considerarse bajo tensión mientras no se compruebe lo contrario con los aparatos adecuados.
- b. No realices nunca reparaciones en instalaciones o equipos con tensión. Asegúrate y pregunta
- c. Si trabajas con máquinas o herramientas alimentadas por tensión eléctrica, aíslate. Utiliza prendas y equipos de seguridad.
- d. Si observas alguna anomalía en la instalación eléctrica, comunícala. No trates de arreglar lo que no sabes.
- e. Si los cables están gastados o pelados, o los enchufes rotos se corren un grave peligro, por lo que deben ser reparados de forma inmediata.
- f. Al menor chispazo desconecta el aparato o máquina
- g. Presta atención a los calentamientos anormales en motores, cables, armarios y notifícalo.
- h. Si notas cosquilleo al utilizar un aparato, no esperes más desconéctalo. Y notifícalo

- i. Presta especial atención a la electricidad si trabajas.

“Todo trabajo de electricidad requiere la máxima atención”.

EL RIESGO DE INCENDIOS

- a. Conoce las causas que pueden provocar un incendio en tu área de trabajo y las medidas preventivas necesarias.
- b. Recuerda que el buen orden y limpieza son los principios más importantes de prevención de incendios.
- c. No fumes en lugares prohibidos, ni tires las colillas o cigarros sin apagar.
- d. Controla las chispas de cualquier origen ya que pueden ser causa de muchos incendios.
- e. Ante un caso de incendio conoce tu posible acción y cometido.
- f. Los extintores son fáciles de utilizar, pero sólo se conocen; entérate de cómo funcionan.
- g. Si manejas productos inflamables, presta mucha atención y respeta las normas de seguridad.

“La forma más eficaz de luchar contra el fuego es evitando que se produzca”.

EMERGENCIAS

- a. Preocúpate por conocer el plan de emergencia. Conoce las instrucciones de la empresa al respecto.
- b. Sigue las instrucciones que se te indiquen, y en particular, de quien tenga la responsabilidad en esos momentos.
- c. No corras ni empujes a los demás; si estás en un lugar cerrado busca la salida más cercana sin atropellamientos.

- d. Usa las salidas de emergencia, nunca los ascensores o montacargas. Presta atención a la señalización. Te ayudará a localizar las salidas de emergencia.
- e. Tu ayuda es inestimable para todos. Colabora.

“La serenidad y calma son imprescindibles en casos de emergencia”.

ACCIDENTES

- a. Mantén la calma pero actúa con rapidez. Tu tranquilidad dará confianza al lesionado y a los demás.
- b. Piensa antes de actuar. Asegúrate de que no hay más peligros. Asegúrate quien necesita más tu ayuda y atiende al herido o heridos con cuidado y precaución.
- c. No hagas más de lo indispensable; recuerda que tu misión no es remplazar al médico.
- d. No des jamás de beber a una persona sin conocimiento; puedes ahogarla con el líquido.
- e. Avisa inmediatamente por los medios que puedas al médico o servicio de socorro.

“Una adecuada actuación personal puede salvar una vida o reducir las consecuencias de un accidente”.

4. OBJETIVO: PROPONER UN PROCESO PARA LA ADMISIÓN DEL PERSONAL CON LA FINALIDAD DE TENER EL CAPITAL HUMANO ADECUADO PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.

4.1. RECLUTAMIENTO:

Es parte importante y el primer paso a seguir cuando exista una vacante, además ayudará a reclutar personal a través de la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de participantes que reúnan las características académicas y laborales requeridas para ocupar un puesto vacante o de nueva creación, cabe mencionar también que el reclutamiento puede ser tanto interno como externo:

La empresa distribuidora de materiales de construcción y acabados “**BALDIJHOE**” de la ciudad de Loja, ha tomado la decisión de utilizar el medio de reclutamiento externo, debido a que no cuenta con personal suficiente para llenar las vacantes disponibles. Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas.

FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

BALDIJHOE	REQUISICIÓN DE PERSONAL Área de Recursos Humanos				FECHA					
					Día	Mes	Año			
SOLICITANTE	ÁREA				DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
CONTRATO					MOTIVO DE LA CONTRATACIÓN					
TIPO			DURACIÓN (meses)							
Eventual						Creación				
Remplazo						Vacante				
Pasantía						Vacaciones				
Tiempo parcial						Maternidad				
Honorarios						Licencia				
N° de personas requeridas										
Objetivo del puesto:										
Perfil del puesto										
Sexo		F		M		Años de experiencia				
Edad					Idiomas					
Estado Civil		S	C	V	D	UL	Horario semanal		Si	No
								Horas extras	Si	No
Nivel de instrucción					Turnos		Si		No	
Especialidad					Rango salarial propuesto					
Conocimientos Adicionales:										
Solicitado por	Fecha	Autorizado por	Fecha	Tramitado por	Fecha					
	a									
Referencias:										
En conocimientos adicionales especificar otros que requiera el cargo. Ejemplo manejo de Sistemas informáticos.										

FICHA DE ESPECIFICACIONES PARA ACTUALIZACIÓN DEL CARGO

<i>Nombre del cargo:</i>	
<i>Departamento:</i>	
<i>Descripción del cargo</i>	
<i>Escolaridad</i>	
<i>Experiencia profesional</i>	
<i>Condiciones de trabajo</i>	
<i>Tipo de tarea</i>	
<i>Características Psicológicas</i>	
<i>Características Humanas</i>	
<i>Conocimientos necesarios</i>	
<i>Pruebas o test que se aplicaran</i>	
<i>Indicaciones</i>	
<i>Contraindicaciones</i>	

MODELO DE PUBLICACIÓN

A continuación se propone unos modelos de anuncios que nos servirán para reclutar el personal idóneo y necesario para la empresa:

**Prestigiosa empresa dedicada a la distribución de
materiales de construcción y acabados
"BALDIJHOE"**

Invita a participar en el concurso de méritos para llenar la siguiente vacante:

Cargo: SECRETARIA

Requisitos:

- ✦ Trabajo a tiempo completo
- ✦ Lic. Secretariado o carreras afines
- ✦ Experiencia mínima de dos años en cargos de igual jerarquía.
- ✦ Edad de 21 a 30 años
- ✦ Adicional tener Cursos de computación e inglés.
- ✦ Lugar de trabajo: Loja

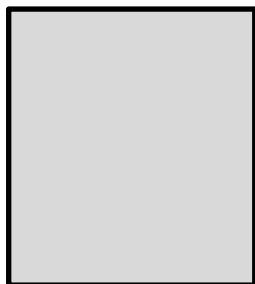
Se tomará en cuenta en las candidatas la puntualidad, las ganas que tienen de trabajar, obtendrán excelente sueldo y las prestaciones sociales que la ley decreta.

Los interesados deberán remitir la hoja de vida para dicho cargo hasta el (día/mes/año) a al E-mail: disensa_baldijhoe@yahoo.com con foto actualizada a las oficinas ubicadas en la Av. Manuel A. Aguirre y Tnte. Maximiliano Rodríguez; teléfono (07)2579058/2572120

4.2. SELECCIÓN

Con la finalidad de tener el personal adecuado y que se ejecute correctamente las labores asignadas la empresa de materiales de construcción y acabados “**BALDIJHOE**” de la ciudad de Loja una vez que ha realizado el reclutamiento, procederá a evaluar y escoger al o los postulantes más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Para esto se toma en cuenta lo siguiente:

1. **Recepción preliminar de solicitudes:** Una cita con el candidato en donde se recibe la carta de solicitud la cual contiene lo siguiente:



SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: _____

Nombre completo:

Dirección: _____ *Teléfonos:* _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____ *Nacionalidad:* _____

Cédula N°: _____ *Seguro social:* _____ *Licencia:* _____

Edad: _____ *¿Conoce a alguien de nuestra empresa?* Sí ___ No ___

Estado civil _____ *N° de hijos* _____ *N° de dependientes* _____

Nombre completo de las personas que dependen de usted:

Estudios:

Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			
Maestría			
Cursos			
Otros			

¿Habla usted inglés? Excelente___% Bueno___ % Regular___ %

¿Lo escribe? Excelente___ % Bueno___ % Regular___%

¿Otro idioma? _____

Especifique sus conocimientos de leng. de programación/ conocimiento de Sistema Operativo y/o Manejo de Herramientas:

Nombre completo de su padre: _____

Profesión: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Nombre completo de su madre: _____

Profesión: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Personas que deben ser notificadas en caso de emergencia:

Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono

Nombre completo del cónyuge: _____ Edad: _____

Trabaja en: _____ Desde: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Cargo que desempeña su cónyuge: _____ Salario: _____

¿Qué enfermedades serias ha tenido usted (nombre y fecha): _____

Tipo de Sangre: _____

Alergias: _____

Nombre de las personas con quienes vive:

Nombre completo	Edad	Ocupación

Referencias: Dar nombre de dos (2) personas que no sean familiares

Nombre completo	Lugar de trabajo	Teléfono

¿Trabaja usted actualmente? Sí___ No___

¿Dónde? _____ Cargo: _____ Salario \$ _____

¿Por qué desea cambiarse? _____

Empleos Anteriores

Favor anotar primero el más reciente

EMPRESA: _____	TELÉFONO: _____
Dirección: _____	Cargo: _____
Salario inicial \$ _____	Salario final \$ _____
Trabajó desde: _____	
Hasta: _____	

Nombre del jefe inmediato: _____

Describa sus funciones: _____

Motivo de salida: _____

EMPRESA: _____ **TELÉFONO:** _____

Dirección: _____ Cargo: _____

Salario inicial \$ _____ Salario final \$ _____ Trabajó desde: _____
 Hasta: _____

Nombre del jefe inmediato: _____

Describa sus funciones: _____

Motivo de salida: _____

EMPRESA: _____ **TELÉFONO:** _____

Dirección: _____ Cargo: _____

Salario inicial \$ _____ Salario final \$ _____ Trabajó desde: _____
 Hasta: _____ Nombre del jefe inmediato: _____

Describa sus funciones: _____

Motivo de salida: _____

¿Está dispuesto a someterse a un examen psicotécnico? Sí___ No___

Hago constar que los datos arriba detallados, son ciertos y pueden ser confirmados.

Empleo solicitado: _____ Salario deseado \$ _____

Nota:

Adjuntar: foto, cartas de recomendaciones, certificado médico, copia de cédula y seguro social.

Firma: _____ Fecha: _____

2. Recepción de una hoja de vida

<i>[Su nombre]</i>	Objetivo
<i>[Dirección]</i>	<i>[Describa sus objetivos y su trabajo ideal]</i>
<i>[Dirección 2]</i>	
<i>[Ciudad, estado y código postal]</i>	
<i>[Número de teléfono]</i>	
<i>[Dirección de correo electrónico]</i>	
	Historial de empleo
	[Puesto]
	<i>[Fechas del empleo] [Nombre de la compañía],</i>
	<i>[Ciudad, estado]</i>
	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>
	[Puesto]
	<i>[Fechas del empleo] [Nombre de la compañía],</i>
	<i>[Ciudad, estado]</i>
	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>
	[Puesto]
	<i>[Fechas del empleo] [Nombre de la compañía],</i>
	<i>[Ciudad, estado]</i>
	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>
	[Puesto]
	<i>[Fechas del empleo] [Nombre de la compañía],</i>
	<i>[Ciudad, estado]</i>
	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>▪ <i>[Responsabilidad/éxito en el trabajo]</i>
	Estudios
	<i>[Fechas de asistencia] [Nombre del colegio], [Ciudad, estado]</i>
	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>[Título obtenido]</i>▪ <i>[Menciones especiales]</i>
	Otra experiencia
	<i>[Enumere brevemente otras aptitudes o experiencia.]</i>
	Referencias
	<i>Las referencias están disponibles en cuanto se solicitan.</i>

3. Tabla de evaluación de la hoja de vida.

CANDIDATO:		CANDIDATO N° _____	
CALIFICADOR:			
FECHA:			
CRITERIO	RANGO	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OTORGADO
<i>Edad</i>	<i>De 20 a 30 años</i>	10	
	<i>De 30 a 50 años</i>	15	
	<i>Más de 50</i>	5	
<i>Años de experiencia en la especialidad solicitada</i>	<i>Menos de un año</i>	10	
	<i>Uno a tres años</i>	20	
	<i>Más de tres años</i>	25	
<i>Experiencia en otros cargos</i>	<i>Menos de dos años</i>	5	
	<i>Dos a cinco años</i>	10	
	<i>Más de cinco años</i>	15	
<i>Formación Académica</i>	<i>Bachiller</i>	5	
	<i>Instituto superior o equivalente</i>	10	
	<i>Universidad completa</i>	15	
	<i>Postgrado</i>	25	
<i>Seminarios, cursos o talleres</i>	<i>No señala seminarios o afines</i>	0	
	<i>Uno a tres seminarios realizados en el último año</i>	5	
	<i>Tres a cinco seminarios realizados en el último año</i>	10	
<i>Habilidades adicionales</i>	<i>Manejo computacional básico</i>	5	
	<i>Manejo computacional avanzado</i>	10	
	<i>Licencia de conducir</i>	5	
PUNTAJE TOTAL		Máximo 100 puntos	
<i>Firma del calificador: _____</i>			

5. Entrevista

A través de esta técnica podremos profundizar en la información que ya se tiene de la persona a través de su hoja de vida. Además nos permitirá comprobar si el estilo personal del postulante (actitud, motivaciones, personalidad, habilidades) coincide con lo que la empresa espera. A continuación un modelo de entrevista:

1. ¿Qué sabe usted de nuestra empresa?
2. ¿Por qué quiere trabajar para nosotros?
3. ¿Qué es lo que más te atrae del puesto?
4. ¿Qué busca usted en un trabajo?
5. ¿Por qué dejó su último trabajo?
6. ¿Qué opinas de tu último empleador?
7. ¿Qué es lo que más le gustó de su último trabajo?
8. ¿Qué es lo que menos le gustó?
9. Mencione 5 logros importantes
10. ¿Comente algún problema que resolvió recientemente?
11. ¿Eres una persona creativa? ¿Ejemplos?
12. ¿En dónde se ve usted dentro de 5 años?
13. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales?
14. ¿Qué has hecho para alcanzar estos objetivos?
15. ¿Qué puedes hacer por nosotros que otra persona no pueda?
16. ¿Prefieres trabajar en grupo o individualmente?
17. ¿Por qué tenemos que contratarte?
18. ¿Mencione algunos problemas inesperados que has tenido en tu anterior trabajo?
19. ¿Qué aprendiste de tu último trabajo?
20. ¿Te consideras líder o seguidor? ¿Por qué?
21. ¿Cuál fue la decisión más importante que tuviste que tomar?
22. ¿Qué personas te irritan?

23. ¿Si volviera el tiempo atrás, que cuestiones relativas a tu trabajo o carrera cambiarías?
24. ¿Qué cosas consideras al momento de postularte para un trabajo?
25. ¿Las personas en general, confían en usted? ¿Por qué?
26. ¿Qué cosas esperas de este trabajo que no hayas obtenido en los anteriores?
27. ¿Has intentado llevar a cabo un negocio o emprendimiento por tu cuenta? ¿Qué pasó?
28. ¿Qué te motiva más? ¿El dinero, el éxito, el reconocimiento social, las dificultades?
29. ¿Cuáles son tus pretensiones económicas actuales?

6. Pruebas de idoneidad: Se realizará las siguientes pruebas:

PRUEBAS COGNOSCITIVAS

GERENTE

1. ¿Qué conocimientos posee usted acerca del manejo gerencial?
2. ¿Conoce usted cual es el proceso administrativo?
3. ¿Usted en que se basa para tomar decisiones?
4. ¿Recuerda alguna decisión que tomó que no fue muy acertada?
¿Cuál?
5. Describa algún problema complicado al que haya tenido que enfrentarse. ¿Cómo lo identifico? ¿Cómo lo resolvió? ¿Qué decisiones tuvo que tomar?

SECRETARIA

1. ¿Conoce usted sobre las normas técnicas para la redacción?
2. ¿Cuántos años tiene de experiencia laboral?
3. ¿Maneja usted el paquete office? (excel, word, powerpoint)
4. ¿Comprende y maneja información en inglés?

5. ¿Cuántas palabras puede escribir por minuto?

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Qué tan importante cree usted que son las personas dentro de la empresa?
2. ¿Qué es para usted la gestión del talento humano?
3. Conoce usted acerca del proceso de selección de personal. ¿Indique?
4. ¿Cree que exista algún método para la valoración de puestos? ¿Cuál? y ¿En qué consiste?
5. Sabe usted como evaluar el desempeño de los colaboradores ¿Qué métodos utiliza?
6. En su especialidad, ¿quién o quiénes cree usted que son profesionales destacados? ¿Admira a alguno de ellos? ¿Por qué?

CONTADORA

1. ¿Qué es la Contabilidad?
2. ¿Tiene usted conocimientos acerca del plan de cuentas?
3. ¿Cuál es la diferencia entre Costos y Gastos?
4. ¿Qué son Costos Fijos y Costos Variables?
5. ¿Qué es la Tasa de Inventario?
6. Conoce usted acerca de la Gestión tributaria ¿Qué es? ¿Para qué sirve?

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. ¿Qué es para usted la contabilidad?
2. ¿Cuál es la diferencia entre activos y pasivos?
3. ¿Qué son las retenciones? ¿Cómo se las hace?
4. ¿Qué es un flujo de caja?
5. ¿Qué es la Tasa Interna de Retorno?

6. ¿Qué es un asiento contable?
7. ¿De qué está compuesto el patrimonio?

JEFE DE BODEGA Y AUXILIAR DE BODEGA

1. ¿Cómo realizaría usted un control de mercadería?
2. ¿Sabe cómo hacer la recepción de mercadería?
3. ¿Qué es para usted un inventario?
4. ¿Conoce usted acerca del manejo de tarjetas kardex?
5. ¿Maneja usted programas informáticos? ¿Cuáles?

TRANSPORTISTAS Y CHOFERES

1. ¿Conoce usted acerca de las leyes de tránsito?
2. ¿Cuáles son las medidas de precaución que debe tener al momento de conducir?
3. ¿Cuándo otros vehículos ya estacionados en paralelo (uno atrás de otro), de cuanto deben mantener una distancia mínima?
4. ¿Cuál es el límite máximo de velocidad establecido para los vehículos de transporte de carga pesada en carretera?
5. ¿Si su vehículo sufre un desperfecto en la carretera, a qué distancia colocaría los triángulos de seguridad?

JEFE DE VENTAS

1. ¿Cuál es el principal objetivo de un Administrador de Ventas?
2. ¿Menciona las bases de un proyecto de ventas?
3. ¿Qué papel desempeña en un análisis de venta?
4. ¿Cuál es el método a seguir para lograr mejores resultados?
5. ¿Cómo enfrentarías un problema en la inexistencia de ventas?
6. ¿Qué es lo que consideras más importante en tu área de trabajo?

7. ¿Cuáles necesidades deben ser cubiertas primordialmente dentro de tu área de trabajo?
8. ¿Cómo enfrentarías una crisis económica para lograr mejor producción con poco capital?

VENDEDOR

1. ¿Qué conocimientos tiene usted con respecto a ventas? ¿Indique?
2. Que tan importante cree usted que es el cliente para la empresa
- 3.Cuál de las siguientes personas siempre tienen la razón:
 - a. El vendedor
 - b. El cliente
4. ¿Cuál es la forma correcta de atender un cliente?

CAJERO

1. ¿Qué es la caja chica?
2. ¿Cómo se realiza un cierre de caja?
3. ¿Qué es una factura? ¿Cómo la llena?
4. ¿Maneja usted programas informáticos? ¿Cuáles?

JEFE DE MANTENIMIENTO

1. Tiene usted conocimientos acerca de mecánica automotriz. ¿Cuáles?
2. ¿Cómo sabe si el vehículo se encuentra en buen estado?
3. ¿En qué consiste el mantenimiento a la maquinaria o vehículo?
4. ¿Cuáles son las herramientas necesarias para dar mantenimiento a un vehículo o maquinaria?
5. ¿Cuáles son las marcas de aceite de motor más recomendables?
¿Por qué?

TEST DE PERSONALIDAD

	Sí	No
1. <i>¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. <i>¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. <i>¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. <i>¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. <i>¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. <i>¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el coche que le precede en una carretera rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. <i>¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. <i>¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más deprisa?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. <i>¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar resguardos, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. <i>¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. <i>¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. <i>¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. <i>¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. <i>¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. <i>¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. <i>¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. <i>Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

<i>palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?</i>	
18. <i>¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?</i>	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
19. <i>¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?</i>	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
20. <i>¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?</i>	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
21. <i>¿Acostumbra usted a evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?</i>	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
22. <i>¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?</i>	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>

CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES

“http://www.ministeriodelinterior.gob.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=656”

Certificado Antecedentes Penales

Consulte el Certificado de Antecedentes Penales, por favor ingrese todos los datos solicitados.

Datos del solicitante:

NACIONALIDAD :

C.I. :

NOMBRES Y APELLIDOS :

Datos de la persona a consultar:

TIPO:

NÚMERO DE C.I. / PASAPORTE:

NOMBRES Y APELLIDOS :

MOTIVO DE LA CONSULTA :

Acuerdo de Confidencialidad

Yo, SERAQUIBE CHAMBA BISMARCK GEOVANNY, con C.I. 0705104990, solicito el CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES del /la señor/ra/ta SERAQUIBE CHAMBA BISMARCK GEOVANNY con cédula de identidad 0705104990 por el motivo de antecedentes penales.

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.

EXAMEN MÉDICO

FORMATO MÉDICO PÁGINA N° 1



EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS
"BALDIJHOE"

CONVOCATORIA N° _____

NOMBRE		FECHA	
EDAD		CI:	
ESTADO CIVIL		NATURAL DE	
PROFESIÓN			

EXAMEN MÉDICO

Estado físico general actual:

Antecedentes personales (quirúrgicos, patológicos, traumáticos):

Antecedentes familiares (Diabetes, epilepsia, Asma, Hipertensión, Cardiopatía:

ESTADO FÍSICO GENERAL

	<i>Talla</i>	<i>Pulso</i>	
	<i>Peso</i>	<i>T.A</i>	
	Normal	Anormal	OBSERVACIONES
<i>Cabeza y cuello</i>			
<i>Ojos</i>			
<i>Agudeza Visual</i>			
<i>Agudeza Auditiva</i>			
<i>Drofaringe</i>			
<i>Tórax</i>			
<i>Cardiorrespiratorio</i>			
<i>Abdomen</i>			
<i>Genitourinario</i>			
<i>Extremidades</i>			
<i>S. Osteomuscular</i>			
<i>S. Nervioso</i>			
<i>S. Endócrino</i>			
<i>Piel y Anexos</i>			

EXÁMENES DE LABORATORIO (Anexar Originales)

EXAMEN	FECHA	RESULTADO	FIRMA
Serología			
Baciloscopia			
Prueba embarazo			
Hemoclasificación			
Cuadro Hemático			
Parcial de Orina			
CANDIDATO ES:	APTO	NO APTO	APLAZADO
El suscrito médico revisó a satisfacción los exámenes solicitados		Certifico que la información proporcionada es verdadera, su inexactitud será causal de rechazo	
R. M. No.		Firma del examinado	

TABLA DE CENTRALIZACIÓN DE CALIFICACIONES

PUNTAJE OTORGADO

Candidato	Nombres y Apellidos	Hoja de Vida	Entrevista Personal	Pruebas Realizadas	Puntaje Total	Puntaje Promedio
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

4.3. CONTRATACIÓN

La empresa de materiales de construcción y acabados BALDIJHOE con la finalidad de formalizar la relación de trabajo, garantizando que se respetan los intereses, derechos y obligaciones tanto del empleado como de la entidad.

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

En la ciudad de Loja, los que suscribimos: **BEATRIZ MARGARITA CHAVEZ ALVEAR**, C.I.: XXXXXX en su calidad de Gerente Propietario de BALDIJHOE a quien se denominará el Empleador o la Empresa, de una parte; y, el señor XXX, C.I.:..... a quién se denominará EL TRABAJADOR, de otra parte, mediante este documento, procedemos libre y voluntariamente a celebrar el presente Contrato de Trabajo a Prueba, conforme a las cláusulas que a continuación se enuncian:

PRIMERA: CONTRATO.- BALDIJHOE, por intermedio de su Representante legal contrata los servicios lícitos y personales del señor xxxxxxxx, C.I.: XXX, para que labore bajo su dependencia en calidad de xxxx desempeñando labores propias de su función que le han sido explicadas verbal y detalladamente, y que declara conocer y entender.

EL TRABAJADOR declara tener la capacidad y los conocimientos necesarios para el cabal desempeño de esas tareas.

EL TRABAJADOR ejecutará todas las tareas que corresponden a las funciones para los cuales se le contrata y, y además, las que si estar específicamente descrita en este instrumento corresponda a la naturaleza del cargo, entendiéndose que la reasignación de tareas y/o lugar de trabajo, están expresamente admitidos por EL TRABAJADOR, por lo que la ocurrencia de uno o varios de tales hechos no constituirá, bajo ningún concepto, despido intempestivo.

SEGUNDA: (SUELDO).- El empleador por su parte se compromete a pagar EL TRABAJADOR la cantidad de \$400,00 (Cuatrocientos Dólares de los Estados Unidos de América), mensuales más las remuneraciones adicionales de Ley por las horas establecidas en el código de trabajo (Ocho horas diarias) de lunes a viernes. En caso de laborar horas suplementarias o extraordinarias se pagará de acuerdo a los artículos 52 y 55 del código de trabajo.

Las partes expresamente convienen en que todos los aumentos y revisiones de remuneración que en forma individual y voluntaria haga el Empleador a EL TRABAJADOR durante la vigencia del contrato serán innecesariamente imputables a cualquier aumento o revisión en la remuneración o en cualquiera de los componentes de ésta que ponga en vigencia el Poder Público durante el mismo lapso y en cualquier forma que lo haga.

De la remuneración de EL TRABAJADOR al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a las retenciones del Impuesto a la Renta, en caso de haberlas, los ordenados por el Juez o Autoridad competente, los previstos en literal 4 de la cláusula cuarta de este contrato, y los demás determinados por la ley.

TERCERA (PLAZO).- El presente convenio a Prueba a contarse desde el 01 de marzo del 2012. Dentro de este lapso operará el contrato a prueba por noventa días; tiempo en el que EL EMPLEADOR evaluará el desempeño de EL TRABAJADOR. Venciendo el plazo de prueba; y si también se venciere el plazo de un año y no se desahuciare con la anticipación establecida en el Código de Trabajo, el Contrato se convertirá a plazo indefinido.

CUARTA: OBLIGACIONES DEL EMPLEADO.- Son obligaciones de EL TRABAJADOR:

1. Cumplir de la mejor forma las tareas a su cargo;
2. Obedecer las órdenes, instrucciones, directivas, y disposiciones generales que le impartan el Empleador o sus representantes;
3. No revelar ni entregar a terceros, bajo ninguna circunstancia, documentos o informaciones sobre las actividades del Empleador, que lleguen a su conocimiento en razón de su trabajo. En caso de incumplir esta prohibición, EL TRABAJADOR estará incurso en las sanciones legales y reglamentarias correspondientes, y al pago de daños y perjuicios.
4. Cuidar y mantener en debida forma los bienes y herramientas que le fueren entregados, responsabilizándose por su pérdida y por los daños que en ellos se produzcan y que no provengan de su uso normal. Previa la correspondiente comprobación, el valor del perjuicio ocasionado le será descontado de sus haberes;
5. Cumplir tanto el Reglamento Interno como las normas vigentes en su sitio de trabajo;
6. Cumplir los demás deberes impuestos por el Código de Trabajo, particularmente los señalados en sus artículos 45 y 46;
7. Mantener totalmente lealtad y ética para con la empresa, absteniéndose de recibir dinero o regalos por parte de terceros, con el fin de obtener un favor o ventaja, en detrimento de la economía de la empresa.

QUINTA: OBLIGACIÓN DE EFICIENCIA.- Por la índole de las labores para los cuales se contratan los servicios de EL TRABAJADOR, que exigen un alto grado de eficiencia, el Empleador se reserva la facultad de establecer y revisar cuando lo estime necesario los índices de eficiencia y rendimiento que deberán ser observados y cumplidos por EL TRABAJADOR, quien declara expresamente la aceptación de esta cláusula, sin reserva e ninguna clase.

Si el rendimiento de EL TRABAJADOR estuviere reiteradamente calificado como insatisfactorio de acuerdo a los índices de eficiencia establecidos, el Empleador estará facultado para solicitar el visto bueno para el despido de EL TRABAJADOR, de conformidad con el art. 172, numeral 5 del Código del Trabajo.

SEXTA: NORMAS SUPLETORIAS Y CONTROVERSIA.- Todo lo no estipulado en este Contrato se suplirá con las disposiciones legales que sobre la materia estuviesen vigentes. De surgir discrepancias que no puedan

ser resueltas extrajudicialmente, las partes se someten a los jueces del trabajo de la Ciudad de Loja y al trámite correspondiente.

Para constancia de lo acordado y en fe de aceptación. Las partes lo suscriben en unidad de acto, en el lugar al inicio señalado, el 01 de marzo del 2012.

LA EMPRESA

EL TRABAJADOR

Beatriz Margarita Chávez Alvear
Gerente Propietario BALDIJHOE

XXXXXXXXXXXXXXXXX
CI:

4.4. INDUCCIÓN

Una vez que se ha reclutado, seleccionado y contratado al colaborador deseado, es necesario orientarlo e informar a través del Manual orgánico Funcional y el Manual de Bienvenida, para proporcionarle los conocimientos necesarios y tenga éxito en su nuevo cargo. A continuación se detalla el manual de bienvenida:

MANUAL DE BIENVENIDA PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS “ BALDIJHOE” DE LA CIUDAD DE LOJA

Contenido del manual

1. Presentación
2. Mensaje de bienvenida
3. Antecedentes históricos
4. Misión y visión
5. Organigrama estructural
6. Objetivos
7. Políticas
8. Micro localización de la planta
9. Reglamento Interno de Trabajo

PRESENTACIÓN

Hoy en día es importante que las personas de nuevo ingreso en la empresa se adapten e identifiquen lo más rápido posible con su trabajo y además conozcan a que se dedica la empresa a la cual van a pertenecer, por tal motivo es menester contar con este Manual de Bienvenida que facilite la adaptación y manejo de información básica para el personal de nuevo ingreso de manera concreta y explícita relacionada con las condiciones de

trabajo. De esta forma el presente manual tiene el propósito fundamental de apoyar a las diferentes áreas, para la integración de su personal.

MENSAJE DE BIENVENIDA

Sr. Colaborador:

Es de suma importancia que lea con atención este MANUAL DE BIENVENIDA para que conozca sus derechos y obligaciones dentro de la “EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE DE LA CIUDAD DE LOJA” además conozca un poco de nuestra historia, nuestro compromiso social, misión, visión y así se pueda sentir identificado con nosotros y seguir creciendo juntos.

Debe estar consiente que Ud. fue contratado porque a través de la entrevista, las pruebas aplicadas se pudo evidenciar su capacidad para desenvolverse en el puesto que le otorgamos, y nos enorgullece que sea parte de nuestro gran equipo de trabajo.

Estamos seguros que en nosotros encontrara un lugar para crecer, superarte y realizarte.

Esperamos lo mejor de ti... ¡Bienvenido a!:



“En materiales de construcción, tu mejor opción”

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

EL 26 de junio de 1990, en vista de la amplitud y crecimiento del sector de la construcción en Loja, nace la empresa distribuidora de materiales de construcción BALDIJHOE, prestando sus servicios a la misma ciudad, provincia y la región sur del país, esto gracias a la idea emprendedora de la Sra. Beatriz Margarita Chávez Alvear, gerente - propietaria de la mencionada empresa. Es importante señalar que el nombre de BALDIJHOE obedece a las siguientes siglas:

B: BEATRIZ;

AL: ALEXANDER;

DI: DIANA;

JHOE: JHOE JOSÉ

A un inicio se empezó distribuyendo el cemento HOLCIM ROCAFUERTE y el acero soldable de ANDEC, que desde entonces son considerados como los productos estrella de la empresa, teniendo una rotación considerable, con un aproximado de 20000 sacos de cemento y 60000 varillas de acero soldable. No obstante, la empresa no se quedó con los brazos cruzados ante la competencia que se le impuso a cierta empresa que monopolizaba todos los materiales para la construcción en nuestra ciudad, ya que empezó buscando clientes de toda la provincia de Loja, incluso expandiéndose hasta la provincia de Zamora Chinchipe, los mismos que han sido testigos del crecimiento acelerado de la empresa, y sobre todo la calidad y excelencia en los servicios y productos que se expenden en el almacén, ganando con ello la credibilidad y fidelidad, ya que los clientes permanecen intactos y con excelentes relaciones de negocios.

En vista de los grandes volúmenes de venta, en el año de 1999, los directivos de Disensa Ecuador, visitaron de manera personal a la Gerente de BALDIJHOE, la Sra. Beatriz Chávez Alvear, para proponerle la distribución a

través de la franquicia DISENSA, que hoy en día es la más grande red de distribución de materiales para la construcción en el mundo, llegando a un acuerdo mutuo y por ende dando paso a la aceptación de dicha propuesta. Desde entonces ha venido prestando a la ciudadanía lojana además de los servicios y productos iniciales, otros de su competencia con la nueva imagen mejorada desde que se conformó como franquicia; entre los principales proveedores que posee la empresa están:

PROVEEDORES DE FRANQUICIA

PROVEEDOR	DETALLE	LOGOTIPO
ANDEC	Hierro, varilla, estribos	
HOLCIM	Cemento	
PLASTIGAMA	Tubería y accesorios PVC	
ELECTRO CABLES	Cables eléctricos	
IDEAL ALAMBREC	Alambres galvanizados, alambre negro y perfilaría	
INTACO	Morferos	
IPAC	Perfilaría	
HORMIPISOS	Bloques y adoquines	
INDURA	Soldadura	
ROOFTEC	Cubiertas metálicas	

OTROS PROVEEDORES

PROVEEDOR	DETALLE	LOGOTIPO
ECUACERÁMICA	Cerámica para pisos y paredes	
SIKA	Aditivos impermeabilizantes, morteros	
KUBIEC	Cubiertas metálicas y perfilaría	
NOVA CERO	Cubiertas metálicas y perfilaría	
FERREMUNDO	Ferretería en general	
FERRIPINTURAS	Ferretería en general	

Por tres años consecutivos BALDIJHOE ha sido acreedor del premio al Franquiciado con más volumen de ventas, en los años 2006, 2007 y 2008, mientras que en el año 2009 y 2010 obtuvieron el segundo lugar pese a las adversidades que se presentaron tanto económicas como competitivas.

Actualmente, no solo facturan a través de los clientes directos que se acercan a la empresa tanto de la ciudad como de las provincias aledañas, sino clientes de todo el Ecuador, ya que la empresa se encuentra capacitada para expender los productos en el portal de Compras Públicas, logrando ganar en innumerables ocasiones las subastas inversas electrónicas (es un proceso dinámico de negociación de precios online entre proveedores preseleccionados para conseguir una parte del negocio).

Actualmente se encuentra en proceso de ampliación y remodelación de infraestructura, con la única finalidad de seguir creciendo empresarialmente y mejorar la atención a sus clientes.

A scroll with text on it, representing the company's mission and vision. The scroll is unrolled and shows two sections of text. The top section is titled 'MISIÓN' and the bottom section is titled 'VISIÓN'. The text is in a simple, black font on a light-colored background.

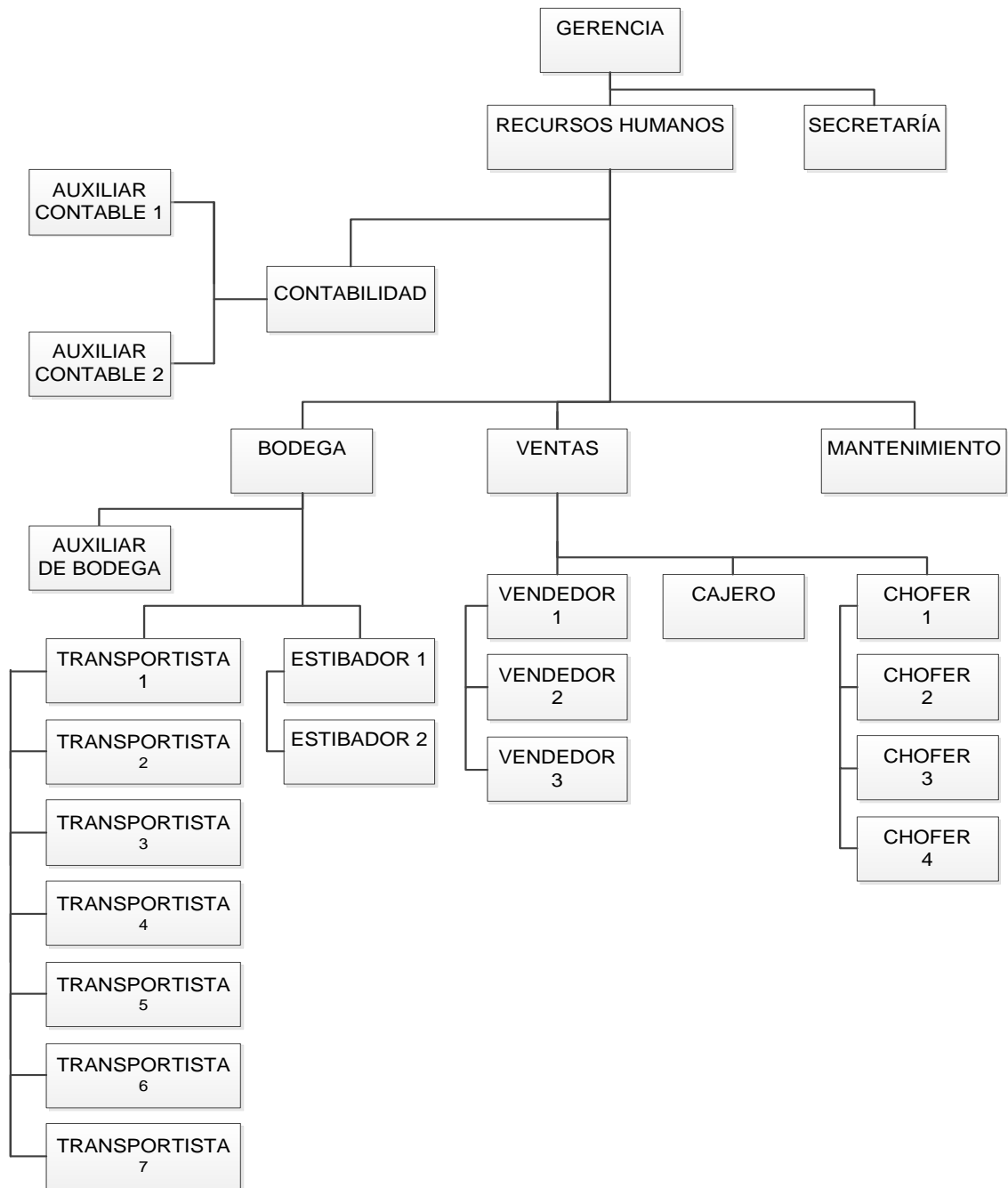
MISIÓN

Dar un servicio profesional, generando en nuestros clientes la certeza y confianza al momento de adquirir materiales para la construcción y acabados cubriendo todas sus necesidades con nuestra línea de productos, eficiencia, cumplimiento en los tiempos de entrega, monitoreo y seguimiento, cubriendo gran parte del país, la región sur y nuestra ciudad.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la distribución de materiales para la construcción y acabados, reconocida por su calidad, servicio, puntualidad y excelentes precios, logrando así la satisfacción de nuestros clientes, la optimización de su tiempo, presupuesto, cumpliendo con sus expectativas y brindándole todo lo necesario para la construcción de sus obras.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE



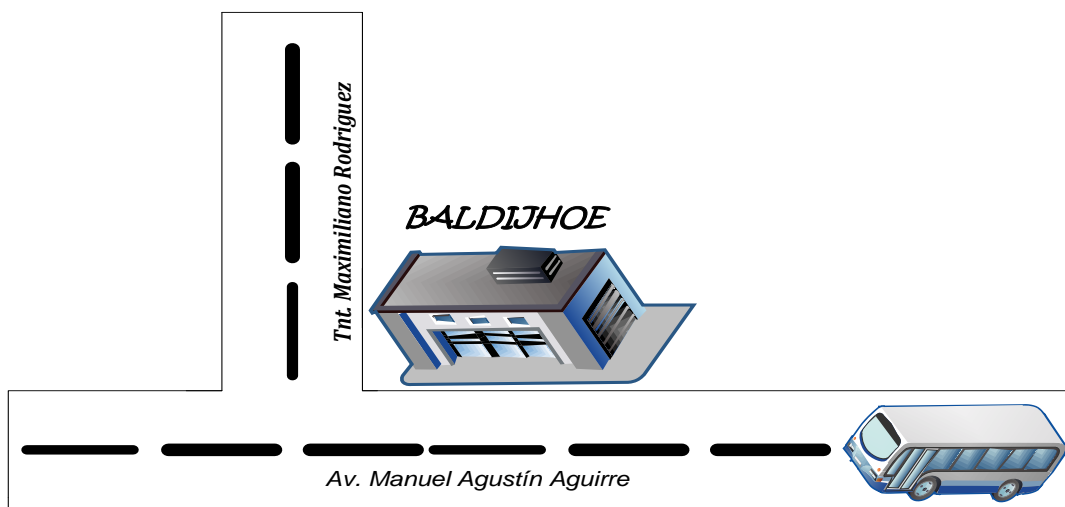
OBJETIVOS

- ✓ Satisfacer las necesidades del cliente ofreciéndole los mejores productos con calidad y precio adecuado.
- ✓ Brindar un servicio de calidad asesorando a los clientes acerca de lo que sería mejor para la creación de sus obras sin costo alguno.
- ✓ Ofrecer despachos de material oportunamente a todos los clientes
- ✓ Obtener los suficientes ingresos para financiar el crecimiento de nuestra empresa.

POLÍTICAS DEL PERSONAL

- ✓ Llegar puntual al trabajo y cumplir con el horario establecido
- ✓ No llegar en estado etílico
- ✓ Brindar una buena atención a los clientes
- ✓ No fumar en el lugar de trabajo.
- ✓ Evitar conductas inapropiadas con los clientes y personal de la empresa.
- ✓ Portar la debida vestimenta.

MICRO LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPÍTULO I

ART. 1º.- El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa de materiales de construcción y acabados BALDIJHOE domiciliada en la ciudad de Loja y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones contrarias, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPÍTULO II

Condiciones de admisión

ART. 2.- Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa BALDIJHOE debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a. Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b. Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- c. Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.
- d. Certificado de antecedente penales otorgado por el Ministerio del Interior del Ecuador.

IMPORTANTE:

El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto así, es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo "datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca"

Período de prueba

ART. 3.- La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

ART. 4.- El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo

ART. 5.- El período de prueba de acuerdo al art 15, título I del Contrato Individual de Trabajo, del Código de trabajo, indica que cuando se celebre por primera vez tendrá una duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, pasará a ser fijo y si también se venciere el plazo de un año y no se desahuciare con la anticipación establecida en el Código de Trabajo, el Contrato se convertirá a plazo indefinido.

ART. 6.- Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento.

CAPÍTULO III
Trabajadores accidentales o transitorios

ART. 7.- Son trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos.

CAPÍTULO IV
Horario de trabajo

ART. 8.- Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Personal administrativo

Lunes a viernes

Mañana:

7:30 am. a 13:00 pm.

Hora de almuerzo:

13:00 pm. a 14:00 pm.

Tarde:

14:00 p.m. a 18:30 p.m.

Sábado

Hora de entrada: 7:00 am

Hora de salida: 14:00

Personal operativo:

7:00 a 18:00 con una hora de permiso para el almuerzo.

Mañana:

7:00 am. a 12:00 am.

Hora de almuerzo:

12:00 am. a 13:00 pm.

Tarde:

13:00 p.m. a 18:00 p.m.

Sábado

Hora de entrada: 7:00 am

Hora de salida: 14:00

CAPÍTULO V
Las horas extras

ART. 9.- Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada máxima de trabajo la cual comprende las ocho horas diarias de manera que no exceda de cuarenta horas semanales; por lo tanto es necesario observar las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día ni de doce en una semana.
2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24h00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieran comprendidas entre las 24h00 y las 6h00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno.

CAPÍTULO VI
Días de descanso obligatorio

ART. 10.- Según el artículo 65 del código de trabajo además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre.

Vacaciones remuneradas

ART. 11.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

ART. 12.- El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al periodo de vacaciones.

ART. 13.- En el contrato se hará constar el periodo en el que el trabajador comenzará a gozar de vacaciones. No habiendo contrato escrito o tal señalamiento, el empleador hará conocer al trabajador, con tres meses de anticipación, el periodo con el que se le concederá la vacación.

ART. 14.- El trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año.

Permisos

ART. 15.- Para solicitar permiso se debe emitir un oficio a la Sra. Beatriz Chávez Alvear Gerente – Propietaria la cual les facultará los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- ✓ En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- ✓ En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.
- ✓ En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa.

CAPÍTULO VII

Estipulación de Sueldos y Salarios

ART. 16.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales.

ART. 17.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana y el pago de sueldos no mayor de un mes.

ART. 18.- Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada, en el lugar donde preste sus servicios.

- ✓ El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente.

CAPÍTULO VIII

Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo

ART. 19.- Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ART. 20.- Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a la cual se encuentran afiliados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ART. 21.- Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ART. 22.- Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ART. 23.- Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

IMPORTANTE:

El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro del programa de salud ocupacional de la respectiva empresa, que la hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa.

ART. 24.- En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente.

ART. 25.- En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante o a quien haga

sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ART. 26.- Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales para lo cual deberán en cada caso determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales de conformidad con el reglamento que se expida.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en una empresa o actividad económica, deberá ser informado por el empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

ART. 27.- En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código de Trabajo, según el título 4, capítulo 1,2,3,4 expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las demás que con tal fin se establezcan.

CAPÍTULO IX **Deberes de los trabajadores**

ART. 28.- Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

CAPÍTULO X **Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores**

ART. 29.- Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 21 de este reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considerará que el trabajador por su culpa elude, dificultad o dilata el examen, cuando transcurridos 5 días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.
9. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los familiares que con él convivieren.
10. Abrir y llevar al día los registros de horas extras.
11. Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 153 y 155 del Código de Trabajo.
12. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.
13. Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.
14. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

ART. 30.-Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Cumplir de la mejor forma las tareas a su cargo;
2. Obedecer las órdenes, instrucciones, directivas, y disposiciones generales que le impartan el Empleador o sus representantes;
3. No revelar ni entregar a terceros, bajo ninguna circunstancia, documentos o informaciones sobre las actividades del Empleador, que lleguen a su conocimiento en razón de su trabajo. En caso de incumplir esta prohibición, el trabajador estará incurso en las sanciones legales y reglamentarias correspondientes, y al pago de daños y perjuicios.
4. Cuidar y mantener en debida forma los bienes y herramientas que le fueren entregados, responsabilizándose por su pérdida y por los daños que en ellos se produzcan y que no provengan de su uso normal. Previa la correspondiente comprobación, el valor del perjuicio ocasionado le será descontado de sus haberes;
5. Cumplir tanto el Reglamento Interno como las normas vigentes en su sitio de trabajo;
6. Cumplir los demás deberes impuestos por el Código de Trabajo, particularmente los señalados en sus artículos 45 y 46;
7. Mantener totalmente lealtad y ética para con la empresa, absteniéndose de recibir dinero o regalos por parte de terceros, con el fin de obtener un favor o ventaja, en detrimento de la economía de la empresa.

ART. 31.- Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.

2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.

CAPÍTULO XI

Escala de faltas y sanciones disciplinarias

ART. 32.- La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo.

ART. 33.- Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

- ✓ Cuando se anula facturas la multa es de 0,50 ctvs.
- ✓ Las sanciones a conductas inapropiadas o faltas injustificadas es el descuento de un día de trabajo el cual oscila entre los 21,00 en caso de reincidencias se procederá a tomar medidas más drásticas tales como el despido.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ART. 34.- Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva.

CAPÍTULO XII

Reclamos: personas ante quienes deben presentarse y su tramitación

ART. 35.- Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de: Ejemplo: gerente, subgerente, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad (diferente del que aplica las sanciones).

CAPÍTULO XIII

Publicaciones

ART. 36.- Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria.

CAPÍTULO XIV

Vigencia

ART. 37.- El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento

CAPÍTULO XV

Disposiciones finales

ART. 38.- Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

CAPÍTULO XVI

Cláusulas ineficaces

ART. 39.- No producirán ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador.

4.5. CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Importancia:

A través del plan de capacitación ayudará a mejorar la productividad de la empresa en donde colaboradores puedan tener la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. También contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo; cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

Objetivos

- ✓ Reconocer la importancia de la capacitación como factor de mejora del desempeño y competitividad.
- ✓ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ✓ Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

RESPONSABLES: La gerencia, Jefe de Recursos humanos.

FINANCIAMIENTO: El 70% del costo del curso será financiado con recursos propios de la empresa y la diferencia estará financiada con recursos propios del empleado

A continuación se muestra un formato que servirá de base para aplicarlo a los colaboradores de la empresa, para obtener la información requerida para estructurar el plan de capacitación y determinar las necesidades reales de formación.

BALDIJHOE
CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL.

Objetivo: Recolectar la información necesaria para determinar las necesidades, capacitación y adiestramiento del personal.

Indicación: Conteste correctamente y con la mayor claridad posible las siguientes interrogantes.

1. Generalidades:

Sexo: _____ Edad: _____

Puesto de trabajo: _____

Tiempo de Laborar en la empresa: _____

2. ¿En qué áreas ha recibido capacitaciones? _____

3. ¿En qué áreas necesita capacitación actualmente? _____

¿Por qué? _____

4. ¿De acuerdo a su criterio sería más adecuado recibir la capacitación?

☑ Día: _____

☑ Hora: _____

☑ Lugar: _____

5. ¿Qué técnica considera más efectiva para el proceso de enseñanza?

a. Exposiciones _____

b. Videos _____

c. Casos _____

d. Otros _____

PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE

CURSOS O SEMINARIOS	OBJETIVO DEL PROGRAMA	TIEMPO DE DURACIÓN	PARTICIPANTES	Nº DE PERSONAS CONFERENCIANTAS	LUGAR	FECHA
<i>Gestión tributaria</i>	<i>Declarar el IVA e Impuesto a la Renta, registrando la información pertinente el los formularios proporcionados por el SRI, en cumplimiento con las obligaciones tributarias, de acuerdo a lo estipulado en la Ley respectiva.</i>	<i>45 horas</i>	<i>Gerente, Contadora Auxiliares contables</i>	<i>4</i>	<i>SECAP LA EMPRESA</i>	<i>feb-13</i>
<i>Contabilidad General</i>	<i>Ejecutar el ciclo contable de una empresa para determinar los estados económico, financiero y de producción aplicando principios fundamentales de Contabilidad.</i>	<i>45 horas</i>	<i>Gerente, Contadora, Auxiliares contables, jefe de Recursos humanos</i>	<i>5</i>	<i>SECAP LA EMPRESA</i>	<i>abr-13</i>
<i>Atención al cliente</i>	<i>Asistir al ejecutivo de ventas en el análisis, planificación, implantación y control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios beneficiosos con compradores en un segmento del mercado, logrando ofrecer las características, ventajas y beneficios de un producto o servicio.</i>	<i>45 horas</i>	<i>Todo el personal</i>	<i>26</i>	<i>SECAP LA EMPRESA</i>	<i>may-13</i>

<i>Recursos humanos</i>	<i>Administrar el recurso humano de una organización, para el logro de los objetivos institucionales, utilizando técnicas de dirección de recursos humanos e instrumentos básicos de psicometría, con responsabilidad.</i>	<i>45 horas</i>	<i>Gerente, Jefe de Recursos humanos</i>	<i>2</i>	<i>SECAP</i>	<i>LA EMPRESA</i>	<i>jul-13</i>
<i>Negociación</i>	<i>Expresar oralmente alocuciones a través de técnicas de elocución para comunicarse con el público, con respeto y responsabilidad.</i>	<i>45 horas</i>	<i>Gerente, Jefe de ventas</i>	<i>2</i>	<i>SECAP</i>	<i>LA EMPRESA</i>	<i>sep-13</i>
<i>Relaciones laborales</i>	<i>Fortalecer el desarrollo humano para su crecimiento personal, social y laboral, aplicando técnicas de motivación, autoestima, liderazgo, inteligencia emocional y de comunicación.</i>	<i>45 horas</i>	<i>Todo el personal de la empresa</i>	<i>26</i>	<i>SECAP</i>	<i>LA EMPRESA</i>	<i>oct-13</i>
<i>Seguridad laboral</i>	<i>Aplicar técnicas de relaciones públicas, comunicacionales a nivel interno y externo, de manera planificada y estratégica en una empresa, con un enfoque de productividad, competitividad, principios de calidad, seguridad ocupacional y criterios ambientales.</i>	<i>45 horas</i>	<i>Gerente, Jefe de Recursos Humanos</i>	<i>2</i>	<i>SECAP</i>	<i>LA EMPRESA</i>	<i>dic-13</i>

NOTA

Las fechas y horarios de capacitación y formación podrán ser modificados en función del número de participantes requeridos para su apertura.

Esta capacitación y/o formación podrá ser adaptada a la demanda del beneficiario.

Formulario de Necesidades para Empresas

Para atender su petición, necesitamos que llene el siguiente formulario, el mismo que deberá ser impreso y presentado en una de las ventanillas de Atención al Ciudadano SECAP de su respectiva Ciudad.

R.U.C:	<input type="text"/>
Razón Social:	<input type="text"/>
¿Cuenta con un Plan de Capacitación?:	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
Curso de interés:	<input type="text"/>
Tiempo que estima para el curso:	<input type="text"/>
¿Desea asesoría en su Plan de Capacitación?:	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
Provincia/ Ciudad a ejecutar el curso:	<input type="text"/>
Nombre del contacto:	<input type="text"/>
Correo electrónico:	<input type="text"/>
Número telefónico:	<input type="text"/>
Fecha planificada de visita:	<input type="text"/>
Dirección:	<input type="text"/>

NOTA INFORMATIVA:
El curso puede realizarse en su empresa si cuenta con las instalaciones y las herramientas necesarias.

Este es el formulario que debe llenar la empresa para solicitar al SECAP la capacitación.

4.6. PLAN DE MOTIVACIÓN.

¿Por qué y para qué Motivar?

- ✓ Porque quién es motivador se convierte en una persona significativa y digna de confianza. Ello le convierte también en un modelo atractivo.
- ✓ Porque aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias al cambio.
- ✓ Porque suscita sentido de la autoeficacia y autocontrol y contribuye a aumentar la autoestima y reducir el sentimiento de desmoralización.
- ✓ Porque da información útil a los demás sobre sus puntos fuertes.
- ✓ Porque cambia el clima total de la organización, ayuda al cambio de la cultura organizacional y tiene un valor de ejemplaridad.

Importancia

Toda organización ya sea pública o privada debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal. La administración debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral.

Beneficios

Con la aplicación de un Plan de Motivación para el personal de la empresa de Materiales de Construcción y Acabados Baldijhoe de la ciudad de Loja, los beneficios serán los siguientes:

- ✓ El Plan de motivación ayudará a la empresa a obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia.
- ✓ La motivación ayuda en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo

- ✓ La Empresa contará con un instrumento teórico que le servirá como guía en la aplicación de un Plan de motivación.

Objetivo general

- ✓ Contribuir en la satisfacción de las necesidades de los empleados a través del programa de motivación como guía administrativa para lograr la efectividad operativa en la Empresa.

Objetivos específicos

- ✓ Proporcionar los pasos a seguir para lograr la efectividad operativa que contribuirá el desarrollo de las funciones de los colaboradores.
- ✓ Mejorar el desempeño laboral de los empleados a través de la aplicación de incentivos.






Difusión, uso y mantenimiento.

Difusión: El programa motivacional de capacitaciones e incentivos ha sido creado de acuerdo a las necesidades manifestadas por el recurso humano, por tal razón debe ser considerado como una herramienta de ayuda y diagnóstico administrativo, el cual deberán ser comunicado al personal de la empresa.

Uso: Este documento servirá como una guía que ayudará en la motivación entre los empleados de la Empresa con el fin de mejorar la efectividad operativa.

Mantenimiento: se debe revisar continuamente las técnicas y métodos que se proponen para evaluar su efectividad y continuidad en la entidad en intervalos no mayores a un año o de acuerdo a las estipulaciones de los encargados de llevar a cabo el programa.

PROGRAMACIÓN DE PLAN DE MOTIVACIÓN

1. ACTIVIDADES GRUPALES	OBJETIVO
<p><i>Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados de la empresa para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral.</i></p>	<p><i>Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.</i></p>
<p>EVENTOS</p> <p> <i>Eventos Deportivos.</i></p> <p><i>Investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo. Estos no deben de interferir en el horario de trabajo (Se adjunta formato de preferencia deportiva).</i></p> <p> <i>Celebraciones.</i></p> <p><i>Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días. (Se fijará una cuota entre los empleados)</i></p> <p> <i>Cumpleaños.</i></p> <p><i>Organizar celebraciones o menciones especiales para los empleados que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la institución.</i></p> <p> <i>Excursiones.</i></p> <p><i>Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y desestrecen al grupo.</i></p> <p> <i>Lluvias de ideas.</i></p> <p><i>Fomentar la reunión entre los empleados para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen a la empresa con el fin de aprovechar la información que se vierta en este evento. Se realizará mediante</i></p>	

reuniones de mesa redonda que se llevarán a cabo cada tres meses esto se hará por departamento procurando que todos los empleados participen en esta práctica para hacerles sentir que son importantes para el buen desarrollo empresarial, personal y profesional.

2. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN MUTUA	OBJETIVO
<p>Este procedimiento se debe efectuar para contrastar las ideas y conflictos que percibe cada uno de los empleados para disminuir las diferencias manifestadas entre el grupo.</p>	<p>Solucionar los problemas de desacuerdo en el área de trabajo. Puesta en práctica: Será mediante el instrumento los cuales se proporcionaran a los empleados en los cuales se evaluarán mutuamente entre ellos. Esta información será recopilada por el jefe de R.H. En una reunión general se determinarán las notas con el objetivo de mejorar el trabajo en equipo.</p>
3. ACTIVIDADES MATERIALES	OBJETIVO
<p>Son las que implican establecer las necesidades materiales y de comodidad que tenga el empleado, por lo que se hace necesario que sean satisfechas a fin de proporcionarles el ambiente adecuado en el cual desarrollen sus actividades eficientemente.</p>	<p>Proveer a los empleados de la empresa un área laboral adecuada para ejecutar sus funciones de forma oportuna.</p>
ESTRATEGIAS O ACCIONES	
<p>↳ Mantenimiento y Suministros. Incluyen proporcionar el mobiliario y equipo adecuado así como lo necesario a los empleados, al igual del mantenimiento constante y periódico, que facilite el desempeño eficiente del trabajo.</p> <p>↳ Espacio Físico. Los jefes de R.H. se encargarán de los aspectos del espacio y distribución del área en el que desempeñará el recurso humano, para ser mejorados y estos que contribuyan a la productividad laboral.</p> <p>↳ Limpieza. Se debe asegurar el orden e higiene de toda la institución, a fin de contribuir a la buena imagen y funcionamiento de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorará la imagen para la institución ➤ El ambiente es más agradable ➤ Mayor comodidad para el personal ➤ Beneficia la salud del personal 	

PREGUNTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Objetivo: Conocer las preferencias deportivas de los empleados.

Gracias por proporcionar parte de su tiempo para contestar el siguiente cuestionario. Su información es valiosa para conocer sus preferencias deportivas:

1. ¿Usted practica algún deporte?

Si__

No__

2. ¿Cuál de estos deportes practica?

Fútbol__

Basketball__

Voleibol__

Béisbol__

Otros_____

3. ¿Le gustaría tener encuentros deportivos entre sus compañeros?

Si__

No__

4. ¿Qué tipos de deportes le gustaría practicar con sus compañeros de trabajo?

Fútbol__

Basketball__

Voleibol__

Béisbol__

Otros_____

5. ¿En qué lugar le gustaría que se desarrollen estos encuentros deportivos?

6. ¿Qué día le gustaría practicar estos deportes?

Lunes__

Martes__

Miércoles__

Jueves__

Viernes__

Sábado__

Domingo__

7. ¿Cuáles son los horarios que le gustaría para efectuar los eventos deportivos?

10:00 a.m. - 12:00 p.m.____

3:30 p.m. - 4:30 p.m.____

4:30 p.m. - 5:30 p.m.____

5:30 p.m. - 6:30 p.m.____

8. ¿Cuál cree Usted que es el beneficio de estos encuentros deportivos?

5. OBJETIVO: DESARROLLAR UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS QUE PERMITA DETERMINAR SI LAS REMUNERACIONES PERCIBIDAS SON ACORDES A LAS FUNCIONES QUE REALIZAN.

LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE de la ciudad de Loja desea realizar una valoración de puestos por puntos que le permitirá conocer si los sueldos percibidos por los empleados están siendo remunerados de acuerdo al cargo que desempeñan en la empresa. En el siguiente cuadro se establece los puestos tipo con sus respectivos sueldos.

<i>CARGO</i>	<i>SUELDO</i>
<i>Gerente</i>	<i>1800,00</i>
<i>Jefe de Recursos Humanos</i>	<i>600,00</i>
<i>Contadora</i>	<i>1000,00</i>
<i>Auxiliar Contable</i>	<i>350,00</i>
<i>Jefe de Bodega</i>	<i>650,00</i>
<i>Auxiliar de Bodega</i>	<i>400,00</i>
<i>Transportista</i>	<i>4000,00</i>
<i>Estibador</i>	<i>400,00</i>
<i>Jefe de Ventas</i>	<i>620,00</i>
<i>Vendedores</i>	<i>300,00</i>
<i>Cajero</i>	<i>500,00</i>
<i>Chofer</i>	<i>456,28</i>
<i>Jefe de Mantenimiento</i>	<i>441,26</i>

ESTABLECER LOS FACTORES QUE VAN HACER OBJETOS DE VALORACIÓN.

CONOCIMIENTOS	{	<ul style="list-style-type: none">• EDUCACIÓN• EXPERIENCIA• INICIATIVA
RESPONSABILIDAD	{	<ul style="list-style-type: none">• POR PERSONA• POR EQUIPO
ESFUERZO	{	<ul style="list-style-type: none">• FÍSICO• MENTAL
CONDICIONES DE TRABAJO	{	<ul style="list-style-type: none">• RIESGO

ESTABLECER GRADOS Y DEFINIR FACTORES

CONOCIMIENTOS	{	<ul style="list-style-type: none">• EDUCACIÓN• EXPERIENCIA• INICIATIVA	4 GRADOS 3 GRADOS 4 GRADOS
RESPONSABILIDAD	{	<ul style="list-style-type: none">• POR PERSONA• POR EQUIPO	4 GRADOS 3 GRADOS
ESFUERZO	{	<ul style="list-style-type: none">• FÍSICO• MENTAL	3 GRADOS 3 GRADOS
CONDICIONES DE TRABAJO	{	<ul style="list-style-type: none">• RIESGO	3 GRADOS

CONOCIMIENTO

EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
1 GRADO	Primaria	1 GRADO	0 - 2 Año
2 GRADO	Secundaria	2 GRADOS	2 años 1 mes - 4 años
3 GRADO	Tecnológico	3 GRADOS	4 años 1 mes a más
4 GRADO	Superior		
5 GRADO	Postgrado		
INICIATIVA			
1 GRADO	Resuelve problemas de su trabajo		
2 GRADO	Resuelve problemas de su sección		
3 GRADO	Resuelve problemas de su departamento		
4 GRADO	Resuelve problemas de su dirección		

RESPONSABILIDAD

	Responde por su propio trabajo	1 GRADO	0 a 1000
	Responde por el trabajo de su sección	2 GRADO	1001 a 2000
	Responde por el trabajo de su departamento	3 GRADO	2001 a más
	Responde por el trabajo de su dirección		

ESFUERZO

FÍSICO	
1 GRADO	No requiere de esfuerzo
2 GRADO	Requiere mediano esfuerzo físico
3 GRADO	Requiere constante esfuerzo físico
MENTAL	
1 GRADO	No requiere de concentración
2 GRADO	Requiere mediana concentración
3 GRADO	Siempre requiere de concentración

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGO	
1 GRADO	No está en riesgo
2 GRADO	Eventualmente está en riesgo
3 GRADO	Está en la posibilidad de sufrir un accidente

PONDERACIÓN DE FACTORES

CONOCIMIENTOS 50%	{	• EDUCACIÓN	20%
		• EXPERIENCIA	15%
		• INICIATIVA	15%
RESPONSABILIDAD 25%	{	• POR PERSONA	13%
		• POR EQUIPO	12%
ESFUERZO 20%	{	• FÍSICO	10%
		• MENTAL	10%
CONDICIONES DE TRABAJO 5%	{	• RIESGO	5%

ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS

FACTORES	1 GRADO	2 GRADO	3 GRADO	4 GRADO
<i>Educación</i>	20	40	60	80
<i>Experiencia</i>	15	30	45	
<i>Iniciativa</i>	15	30	45	60
<i>Responsabilidad Por Persona</i>	13	26	39	52
<i>Responsabilidad Por Equipo</i>	12	24	36	
<i>Esfuerzo físico</i>	10	20	30	
<i>Esfuerzo mental</i>	10	20	30	
<i>Riesgo</i>	5	10	15	

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DE PUESTOS

FACTORES	Gerente	Jefe de RR.HH	Contadora	Aux. Contable	Jefe de bodega	Aux. de Bodega	Transportista	Estibador	Jefe de Ventas	Vendedor	Cajero	Chofer	Jefe de Mantenimiento
<i>Educación</i>	40	80	80	80	80	20	40	20	80	60	80	40	80
<i>Experiencia</i>	45	15	45	45	45	45	45	30	45	30	15	30	15
<i>Iniciativa</i>	60	45	45	15	45	15	15	15	45	15	15	15	15
<i>Resp. Por Persona</i>	52	39	39	13	39	13	13	13	39	13	13	13	13
<i>Resp. Por Equipo</i>	36	24	12	12	12	12	24	12	24	12	12	12	12
<i>Esfuerzo físico</i>	10	10	10	10	20	20	20	30	10	20	10	20	30
<i>Esfuerzo mental</i>	30	30	30	30	30	30	30	20	30	30	30	30	30
<i>Riesgo</i>	5	5	5	5	10	10	15	15	10	10	10	15	15
TOTAL	278	248	266	210	281	165	202	155	283	190	185	175	210

APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS PREVIO AL AJUSTE SALARIAL.

PUESTOS	PUNTOS (X)	SUELDO(Y)	X* Y	X²
<i>Gerente</i>	278	1800,00	500400	77284
<i>Jefe de RR.HH</i>	248	600,00	148800	61504
<i>Contadora</i>	266	1000,00	266000	70756
<i>Aux. Contable</i>	210	350,00	73500	44100
<i>Jefe de bodega</i>	281	650,00	182650	78961
<i>Aux. de Bodega</i>	165	400,00	66000	27225
<i>Transportista</i>	202	2000,00	404000	40804
<i>Estibador</i>	155	400,00	62000	24025
<i>Jefe de Ventas</i>	283	620,00	175460	80089
<i>Vendedor</i>	190	300,00	57000	36100
<i>Cajero</i>	185	500,00	92500	34225
<i>Chofer</i>	175	456,28	79849	30625
<i>Jefe de Mantenimiento</i>	210	441,26	92665	44100
TOTAL	2848	9518	2200824	649798

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

$$P_c = 3,39$$

$$X^1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$X^1 = 219,08$$

$$Y^1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$Y^1 = 732,12$$

$$P1= 219,08.; 732,12$$

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

DATOS:

$$P_c = 3,39$$

$$Y^1 = 732,12$$

$$X^1 = 219,08$$

$$X^2 = 155$$

En este caso este es el valor más bajo de acuerdo al puntaje que tiene cada puesto que servirá para realizar la ejecución analítica de la ecuación de la línea recta.

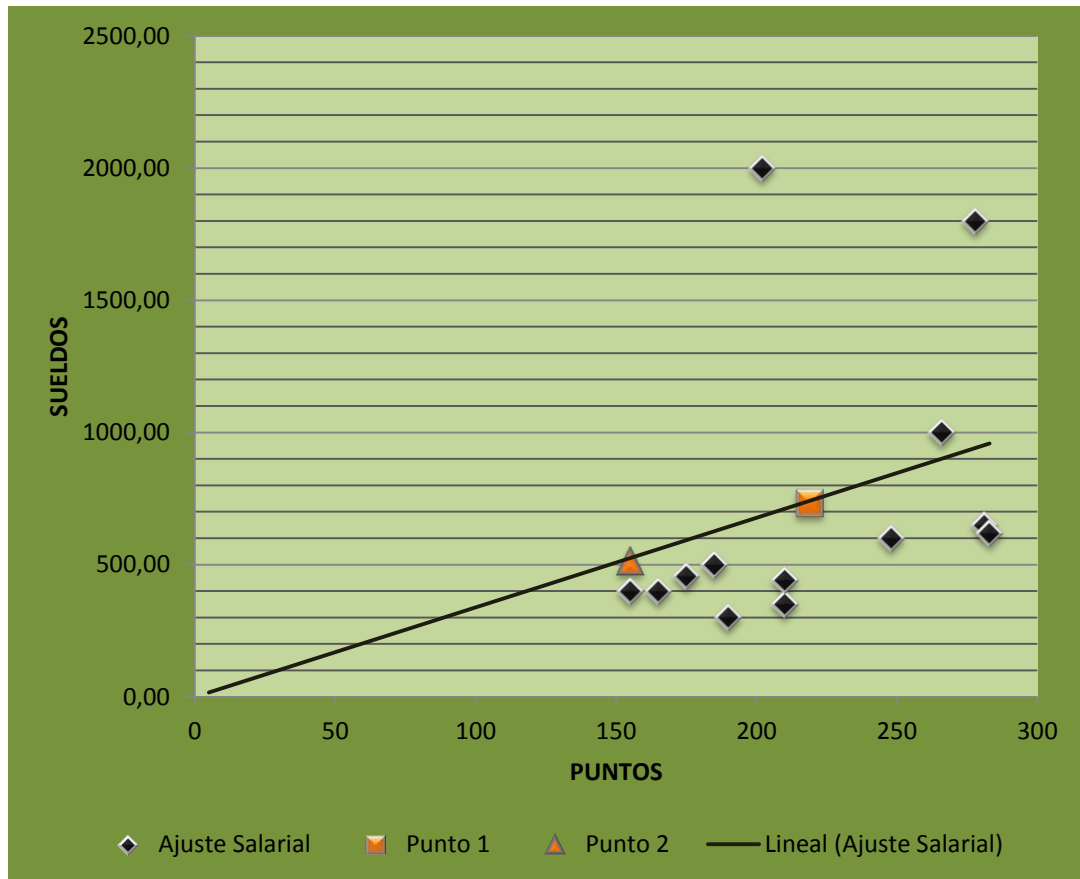
$$Y^2 = Y^1 - C(X^1 - X^2)$$

$$Y^2 = 515,09$$

$$P2= 155.; 515,09$$

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de X^1, Y^1 así como X^2, Y^2 ; los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las **X** representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; y el eje de coordenadas **Y**

representa el salario correspondiente a los puestos; los puntos que se interceptaran nos servirán para determinar la curva de salario.



Conclusión:

A través de la ecuación realizada y como demuestra el gráfico se debe realizar un ajuste salarial a los siguientes puestos: Auxiliar contable, Auxiliar de Bodega, Estibador, Jefe de Ventas, Vendedor, Cajero, chofer, Jefe de Mantenimiento debido que se encuentra bajo la línea recta y significa que el sueldo percibido no está de acuerdo con las funciones, conocimientos, experiencia, iniciativa, responsabilidad personal, responsabilidad por equipo, esfuerzo y riesgos en su puesto de trabajo.

AJUSTE SALARIAL

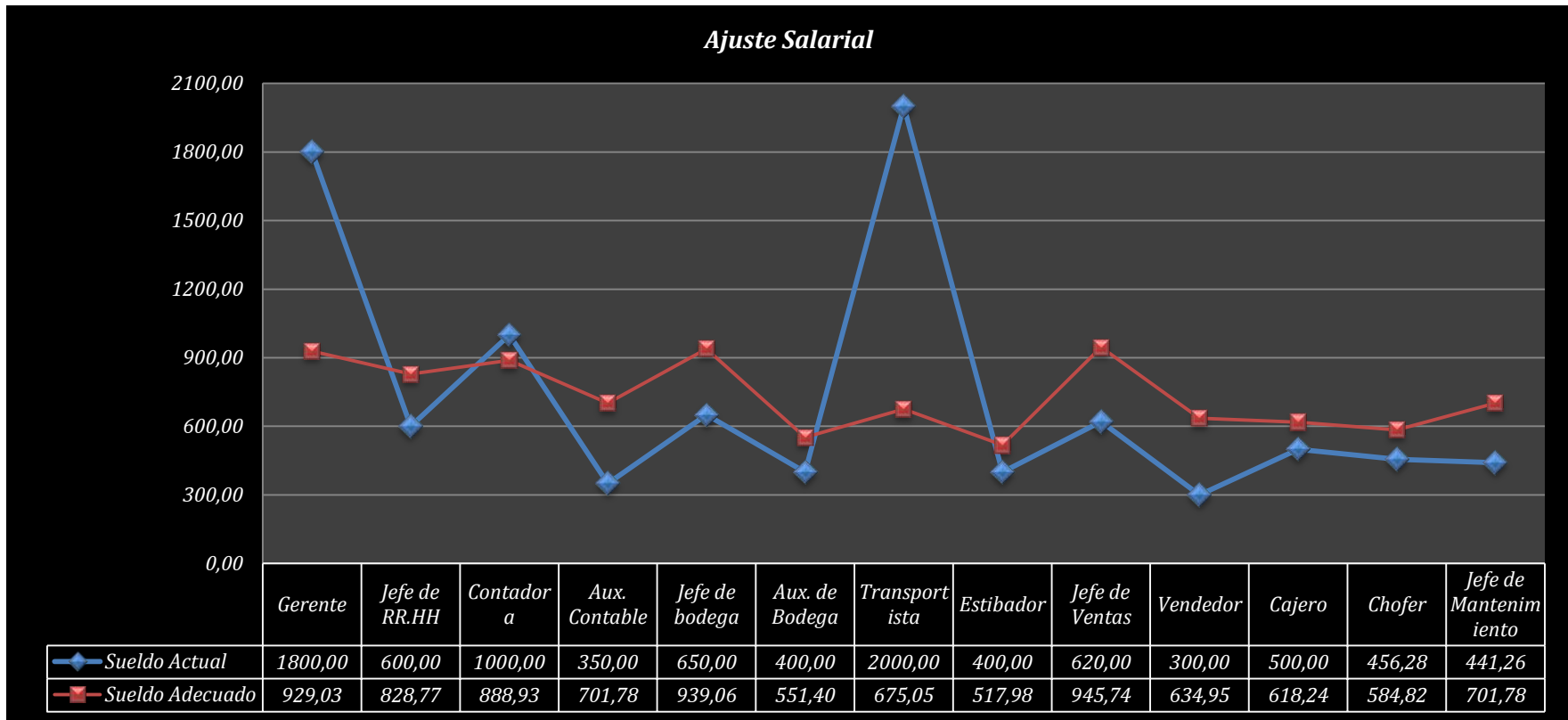
Para poder realizar el ajuste salarial primero debemos calcular el factor de variación a través de la siguiente fórmula.

$$FV = \frac{\sum SUELDOS}{\sum PUNTOS}$$

$$FV = 3,3418$$

N°	Puesto	Puntos	Sueldo Actual	Factor de variación	Sueldo Adecuado
1	Gerente	278	1800,00	3,3418	929,03
2	Jefe de RR.HH	248	600,00	3,3418	828,77
3	Contadora	266	1000,00	3,3418	888,93
4	Aux. Contable	210	350,00	3,3418	701,78
5	Jefe de bodega	281	650,00	3,3418	939,06
6	Aux. de Bodega	165	400,00	3,3418	551,40
7	Transportista	202	2000,00	3,3418	675,05
8	Estibador	155	400,00	3,3418	517,98
9	Jefe de Ventas	283	620,00	3,3418	945,74
10	Vendedor	190	300,00	3,3418	634,95
11	Cajero	185	500,00	3,3418	618,24
12	Chofer	175	456,28	3,3418	584,82
13	Jefe de Mantenimiento	210	441,26	3,3418	701,78
TOTAL		2848	9517,54	43,4438	9517,54

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS SUELDOS ACTUALES CON RESPECTO A LOS AJUSTES SALARIALES DE LOS PUESTOS VALORADOS EN LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS BALDIJHOE DE LA CIUDAD DE LOJA.



6. OBJETIVO: EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES EJECUTADAS POR LOS TRABAJADORES QUE PERMITAN MEDIR SU RENDIMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZANDO EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICAS CON LA UTILIZACIÓN DE PUNTOS.

La evaluación se la realizará a todo el personal de la empresa a los cuales se los evaluará en función de los siguientes indicadores:

Puntualidad, Responsabilidad, Conocimientos, Calidad, Iniciativa, Compañerismo, Creatividad, Calidad Del Trabajo, Respeto, Asistencia en los cuales cada uno estará conformado por 4 grados y la nota máxima una vez sumados todos los indicadores será de 40 puntos.

OBJETIVOS:

Los responsables:

- ✓ Potenciar la comunicación y cooperación con la persona evaluada.
- ✓ Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las áreas donde debe mejorar.
- ✓ Dar información a los trabajadores sobre las prioridades y pautas de actuación en su trabajo.
- ✓ Reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.
- ✓ Fomentar las relaciones personales con sus trabajadores.

Los colaboradores:

- ✓ Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su responsable.
- ✓ Tener retroalimentación de cómo se percibe su trabajo.

- ✓ Definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales.
- ✓ Saber cómo se le va a valorar.

La organización:

- ✓ El establecimiento de un estilo de dirección común.
- ✓ Estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.
- ✓ Hacer una valoración objetiva de los resultados individuales
- ✓ Ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas.

EL COMITÉ EVALUADOR

Las personas responsables de realizar la evaluación serán el, Gerente, Jefe de Recursos Humanos un representante de los Trabajadores, y uno de los empleados.

RANGOS

A continuación se muestra un cuadro en el cual están las calificaciones que podrán obtener los evaluados siendo la máxima nota 40.

<i>RANGO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>
<i>31-40</i>	<i>Excelente</i>
<i>21-30</i>	<i>Muy bueno</i>
<i>11-20</i>	<i>Bueno</i>
<i>1-10</i>	<i>Malo</i>

NOMBRES	PUESTOS	1. PUNTUALIDAD				PUNTOS
		Es una persona capaz de cumplir con el horario de trabajo				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Es impuntual	Trata de ser puntual	Es puntual dependiendo de su ocasión	Siempre es muy puntual	
Chávez Beatriz	Gerente			X		3
Quizhpe Gustavo	Jefe de RR.HH.		X			2
Sarango Guisella	Jefe de ventas				X	4
Vásquez Santiago	Cajero				X	4
Jaramillo María	Vendedora				X	4
Seraquibe Bismar	Vendedor				X	4
Torres Diana	Vendedora	X				1
Guzmán Edith	Contadora			X		3
Narvárez Sofía	Auxiliar de contabilidad	X				1
Zúñiga Paulina	Auxiliar de contabilidad	X				1
Peralta Max	Jefe de Bodega				X	4
Guamán Melo	Auxiliar de bodega				X	4
Torres Jhoe	Jefe mantenimiento	X				1
Silva Carlos	Transportista		X			2
Silva Jorge	Transportista	X				1
Cabrera Ángel	Transportista				X	1
Calle Jhon	Transportista			X		3
Calle Freddy	Transportista			X		3
Chicaiza Luis	Transportista				X	4
Chicaiza Marcia	Transportista				X	4
Álvarez Humberto	Chofer				X	4
Coronel Wilson	Chofer				X	4
Maldonado Cesar	Chofer				X	4
Quiñonez Juan	Chofer				X	4
Peña Carlos	Estibador				X	4
Abad José	Estibador				X	4
SUBTOTAL						78

NOMBRES	PUESTOS	2.RESPONSABILIDAD				PUNTOS
		<i>El nivel de responsabilidad que usted implica cuando se compromete con la ejecución</i>				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		<i>Le cuesta ser responsable</i>	<i>En ocasiones es responsable</i>	<i>Responsable</i>	<i>Extremadamente responsable</i>	
Chávez Beatriz	Gerente				X	4
Quizhpe Gustavo	Jefe de RR.HH.			X		3
Sarango Guisella	Jefe de ventas			X		3
Vásquez Santiago	Cajero			X		3
Jaramillo María	Vendedora			X		3
Seraquibe Bismar	Vendedor			X		3
Torres Diana	Vendedora		X			2
Guzmán Edith	Contadora			X		3
Narváz Sofía	Auxiliar de contabilidad		X			2
Zúñiga Paulina	Auxiliar de contabilidad		X			2
Peralta Max	Jefe de Bodega			X		3
Guamán Melo	Auxiliar de bodega			X		3
Torres Jhoe	Jefe mantenimiento		X			2
Silva Carlos	Transportista			X		3
Silva Jorge	Transportista			X		3
Cabrera Ángel	Transportista			X		3
Calle Jhon	Transportista			X		3
Calle Freddy	Transportista			X		3
Chicaiza Luis	Transportista			X		3
Chicaiza Marcia	Transportista			X		3
Álvarez Santos	Chofer			X		3
Coronel Wilson	Chofer			X		3
Maldonado Cesar	Chofer			X		3
Quiñonez Pablo	Chofer			X		3
Peña Carlos	Estibador		X			2
Abad José	Estibador		X			2
SUBTOTAL						73

NOMBRES	PUESTOS	3. CONOCIMIENTOS				PUNTOS
		<i>Sus conocimientos y capacidades son suficientes para ejercer el cargo.</i>				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		<i>Tiene escaso conocimiento en el trabajo</i>	<i>Conoce parte del trabajo</i>	<i>Conoce lo suficiente</i>	<i>Es experto en todo el trabajo</i>	
Chávez Beatriz	Gerente			X		3
Quizhpe Gustavo	Jefe de RR.HH.				X	4
Sarango Guisella	Jefe de ventas				X	4
Vásquez Santiago	Cajero				X	4
Jaramillo María	Vendedora				X	4
Seraquibe Bismar	Vendedor			X		3
Torres Diana	Vendedora		X			2
Guzmán Edith	Contadora				X	4
Narváz Sofía	Auxiliar de contabilidad			X		3
Zúñiga Paulina	Auxiliar de contabilidad			X		3
Peralta Max	Jefe de Bodega				X	4
Guamán Melo	Auxiliar de bodega			X		3
Torres Jhoe	Jefe mantenimiento		X			2
Silva Carlos	Transportista		X			2
Silva Jorge	Transportista		X			2
Cabrera Ángel	Transportista		X			2
Calle Jhon	Transportista		X			2
Calle Freddy	Transportista		X			2
Chicaiza Luis	Transportista		X			2
Chicaiza Marcia	Transportista		X			2
Álvarez Santos	Chofer			X		3
Coronel Wilson	Chofer		X			2
Maldonado Cesar	Chofer		X			2
Quiñonez Pablo	Chofer		X			2
Peña Carlos	Estibador	X				1
Abad José	Estibador	X				1
SUBTOTAL						68

NOMBRES	PUESTOS	4. CALIDAD				PUNTOS
		La calidad que brinda es con exactitud, esmero, y orden en el trabajo ejecutado				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Pésima calidad	Calidad satisfactoria	Calidad superior en el trabajo	Calidad excepcional en el trabajo	
Chávez Beatriz	Gerente				X	4
Quizhpe Gustavo	Jefe de RR.HH.				X	4
Sarango Guisella	Jefe de ventas				X	4
Vásquez Santiago	Cajero			X		3
Jaramillo María	Vendedora				X	4
Seraquibe Bismar	Vendedor			X		3
Torres Diana	Vendedora		X			2
Guzmán Edith	Contadora				X	4
Narvárez Sofía	Auxiliar de contabilidad		X			2
Zúñiga Paulina	Auxiliar de contabilidad		X			2
Peralta Max	Jefe de Bodega				X	4
Guamán Melo	Auxiliar de bodega			X		3
Torres Jhoe	Jefe mantenimiento		X			2
Silva Carlos	Transportista		X			2
Silva Jorge	Transportista		X			2
Cabrera Ángel	Transportista		X			2
Calle Jhon	Transportista		X			2
Calle Freddy	Transportista		X			2
Chicaiza Luis	Transportista		X			2
Chicaiza Marcia	Transportista		X			2
Álvarez Santos	Chofer		X			2
Coronel Wilson	Chofer		X			2
Maldonado Cesar	Chofer		X			2
Quiñonez Pablo	Chofer		X			2
Peña Carlos	Estibador		X			2
Abad José	Estibador		X			2
SUBTOTAL						67

NOMBRES	PUESTOS	5. INICIATIVA				PUNTOS
		Toma en consideración las decisiones que se ejecutan en la realización de las tareas y trabajos asignados en la organización				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Siempre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca en las decisiones	Resuelve problemas con alto grado de sensatez	Toma bien las decisiones	
Chávez Beatriz	Gerente				X	4
Quizhpe Gustavo	Jefe de RR.HH.			X		3
Sarango Guisella	Jefe de ventas			X		3
Vásquez Santiago	Cajero			X		3
Jaramillo María	Vendedora			X		3
Seraquibe Bismar	Vendedor			X		3
Torres Diana	Vendedora		X			2
Guzmán Edith	Contadora				X	4
Narváez Sofía	Auxiliar de contabilidad		X			2
Zúñiga Paulina	Auxiliar de contabilidad		X			2
Peralta Max	Jefe de Bodega		X			2
Guamán Melo	Auxiliar de bodega			X		3
Torres Jhoe	Jefe mantenimiento		X			2
Silva Carlos	Transportista		X			2
Silva Jorge	Transportista		X			2
Cabrera Ángel	Transportista		X			2
Calle Jhon	Transportista		X			2
Calle Freddy	Transportista		X			2
Chicaiza Luis	Transportista		X			2
Chicaiza Marcia	Transportista		X			2
Álvarez Santos	Chofer		X			2
Coronel Wilson	Chofer		X			2
Maldonado Cesar	Chofer		X			2
Quiñonez Pablo	Chofer		X			2
Peña Carlos	Estibador		X			2
Abad José	Estibador		X			2
SUBTOTAL						62

NOMBRES	PUESTOS	6. COMPAÑERISMO				PUNTOS
		La lealtad y confianza con sus compañeros de la empresa o institución es:				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		No es amigable	A menudo es amigable pero honesto	Brinda su amistad a todo el personal	Tiene lealtad y es amigable	
Chávez Beatriz	Gerente			X		3
Quizhpe Gustavo	Jefe de RR.HH.			X		3
Sarango Guisella	Jefe de ventas			X		3
Vásquez Santiago	Cajero			X		3
Jaramillo María	Vendedora		X			2
Seraquibe Bismar	Vendedor			X		3
Torres Diana	Vendedora	X				1
Guzmán Edith	Contadora			X		3
Narváez Sofía	Auxiliar de contabilidad				X	4
Zúñiga Paulina	Auxiliar de contabilidad			X		3
Peralta Max	Jefe de Bodega			X		3
Guamán Melo	Auxiliar de bodega				X	4
Torres Jhoe	Jefe mantenimiento	X				1
Silva Carlos	Transportista			X		3
Silva Jorge	Transportista			X		3
Cabrera Ángel	Transportista			X		3
Calle Jhon	Transportista			X		3
Calle Freddy	Transportista			X		3
Chicaiza Luis	Transportista			X		3
Chicaiza Marcia	Transportista			X		3
Álvarez Santos	Chofer			X		3
Coronel Wilson	Chofer			X		3
Maldonado Cesar	Chofer			X		3
Quiñonez Pablo	Chofer			X		3
Peña Carlos	Estibador			X		3
Abad José	Estibador			X		3
SUBTOTAL						75

NOMBRES	PUESTOS	7. CREATIVIDAD				PUNTOS
		Es una persona ingeniosa, con capacidad de innovar y dar ideas nuevas				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Nunca presenta ideas	Algunas veces presenta ideas	Casi siempre tiene ideas excelentes	Siempre tiene ideas excelentes	
Chávez Beatriz	Gerente				X	4
Quizhpe Gustavo	Jefe de RR.HH.				X	4
Sarango Guisella	Jefe de ventas			X		3
Vásquez Santiago	Cajero		X			2
Jaramillo María	Vendedora			X		3
Seraquibe Bismar	Vendedor			X		3
Torres Diana	Vendedora		X			2
Guzmán Edith	Contadora			X		3
Narváez Sofía	Auxiliar de contabilidad		X			2
Zúñiga Paulina	Auxiliar de contabilidad		X			2
Peralta Max	Jefe de Bodega			X		3
Guamán Melo	Auxiliar de bodega		X			2
Torres Jhoe	Jefe mantenimiento		X			2
Silva Carlos	Transportista		X			2
Silva Jorge	Transportista		X			2
Cabrera Ángel	Transportista		X			2
Calle Jhon	Transportista		X			2
Calle Freddy	Transportista		X			2
Chicaiza Luis	Transportista		X			2
Chicaiza Marcia	Transportista		X			2
Álvarez Santos	Chofer		X			2
Coronel Wilson	Chofer		X			2
Maldonado Cesar	Chofer		X			2
Quiñonez Pablo	Chofer		X			2
Peña Carlos	Estibador		X			2
Abad José	Estibador		X			2
SUBTOTAL						61

NOMBRES	PUESTOS	8. CALIDAD DEL TRABAJO				PUNTOS
		Trabajo preciso, completo y conciso que rara vez requiere de correcciones y, que tiene buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		No cumple con las expectativas de calidad	Cumple casi nunca con las expectativas de calidad	Cumple a medias con las expectativas de calidad	Siempre cumple con las expectativas de calidad	
Chávez Beatriz	Gerente				X	4
Quizhpe Gustavo	Jefe de RR.HH.				X	4
Sarango Guisella	Jefe de ventas				X	4
Vásquez Santiago	Cajero			X		3
Jaramillo María	Vendedora				X	4
Seraquibe Bismar	Vendedor				X	4
Torres Diana	Vendedora		X			2
Guzmán Edith	Contadora				X	4
Narvárez Sofía	Auxiliar de contabilidad			X		3
Zúñiga Paulina	Auxiliar de contabilidad			X		3
Peralta Max	Jefe de Bodega				X	4
Guamán Melo	Auxiliar de bodega			X		3
Torres Jhoe	Jefe mantenimiento		X			2
Silva Carlos	Transportista		X			2
Silva Jorge	Transportista		X			2
Cabrera Ángel	Transportista			X		3
Calle Jhon	Transportista			X		3
Calle Freddy	Transportista			X		3
Chicaiza Luis	Transportista		X			2
Chicaiza Marcia	Transportista		X			2
Álvarez Santos	Chofer			X		3
Coronel Wilson	Chofer		X			2
Maldonado Cesar	Chofer		X			2
Quiñonez Pablo	Chofer		X			2
Peña Carlos	Estibador		X			2
Abad José	Estibador		X			2
SUBTOTAL						74

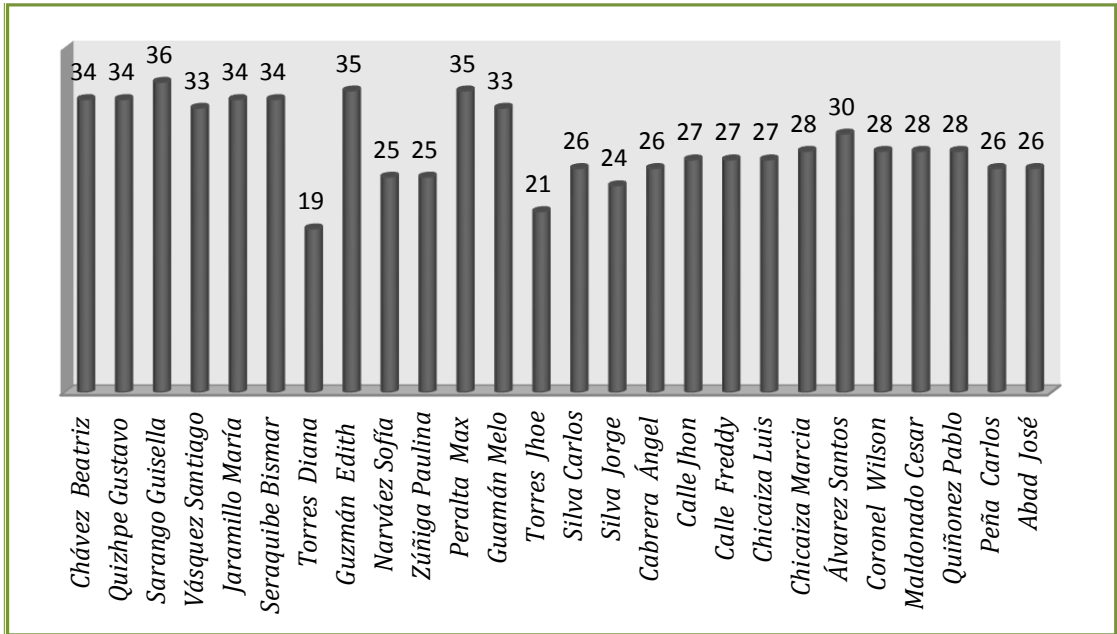
NOMBRES	PUESTOS	9. RESPETO				PUNTOS
		Respeto para con sus jefes inmediatos como para sus compañeros.				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Es irrespetuoso	Es nada respetuoso	Es poco respetuoso	Es muy respetuoso	
Chávez Beatriz	Gerente			X		3
Quizhpe Gustavo	Jefe de RR.HH.				X	4
Sarango Guisella	Jefe de ventas				X	4
Vásquez Santiago	Cajero				X	4
Jaramillo María	Vendedora			X		3
Seraquibe Bismar	Vendedor				X	4
Torres Diana	Vendedora			X		3
Guzmán Edith	Contadora				X	4
Narváz Sofía	Auxiliar de contabilidad				X	4
Zúñiga Paulina	Auxiliar de contabilidad				X	4
Peralta Max	Jefe de Bodega				X	4
Guamán Melo	Auxiliar de bodega				X	4
Torres Jhoe	Jefe mantenimiento			X		3
Silva Carlos	Transportista				X	4
Silva Jorge	Transportista				X	4
Cabrera Ángel	Transportista				X	4
Calle Jhon	Transportista				X	4
Calle Freddy	Transportista				X	4
Chicaiza Luis	Transportista				X	4
Chicaiza Marcia	Transportista				X	4
Álvarez Santos	Chofer				X	4
Coronel Wilson	Chofer				X	4
Maldonado Cesar	Chofer				X	4
Quiñonez Pablo	Chofer				X	4
Peña Carlos	Estibador				X	4
Abad José	Estibador				X	4
SUBTOTAL						100

NOMBRES	PUESTOS	10. ASISTENCIA				PUNTOS
		Presencia cotidiana en el lugar de trabajo.				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Es mala	Es buena	Es muy buena	Es excelente	
Chávez Beatriz	Gerente		X			2
Quizhpe Gustavo	Jefe de RR.HH.			X		3
Sarango Guisella	Jefe de ventas				X	4
Vásquez Santiago	Cajero				X	4
Jaramillo María	Vendedora				X	4
Seraquibe Bismar	Vendedor				X	4
Torres Diana	Vendedora		X			2
Guzmán Edith	Contadora			X		3
Narvárez Sofía	Auxiliar de contabilidad		X			2
Zúñiga Paulina	Auxiliar de contabilidad			X		3
Peralta Max	Jefe de Bodega				X	4
Guamán Melo	Auxiliar de bodega				X	4
Torres Jhoe	Jefe mantenimiento				X	4
Silva Carlos	Transportista				X	4
Silva Jorge	Transportista			X		3
Cabrera Ángel	Transportista				X	4
Calle Jhon	Transportista			X		3
Calle Freddy	Transportista			X		3
Chicaiza Luis	Transportista			X		3
Chicaiza Marcia	Transportista				X	4
Álvarez Santos	Chofer				X	4
Coronel Wilson	Chofer				X	4
Maldonado Cesar	Chofer				X	4
Quiñonez Pablo	Chofer				X	4
Peña Carlos	Estibador				X	4
Abad José	Estibador				X	4
SUBTOTAL						91

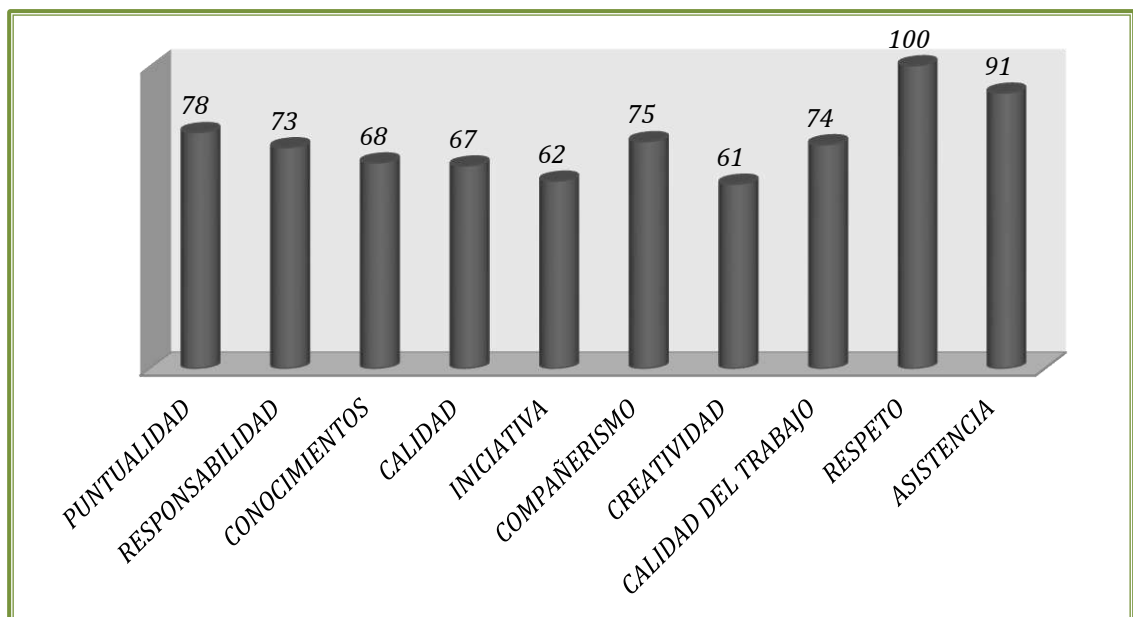
A continuación se muestra una tabla en la cual se indica las calificaciones obtenidos en cada uno de las opciones en las que se avaluó.

NOMBRE	CARGO	PUNTUALIDAD	RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS	CALIDAD	INICIATIVA	COMPañERISMO	CREATIVIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO	RESPECTO	ASISTENCIA	TOTAL
Chávez Beatriz	Gerente	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	34
Quizhpe Gustavo	Jefe de RR.HH.	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	34
Sarango Guisella	Jefe de ventas	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	36
Vásquez Santiago	Cajero	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	33
Jaramillo María	Vendedora	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	34
Seraquibe Bismar	Vendedor	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	34
Torres Diana	Vendedora	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	19
Guzmán Edith	Contadora	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35
Narváz Sofia	Auxiliar de contabilidad	1	2	3	2	2	4	2	3	4	2	25
Zúñiga Paulina	Auxiliar de contabilidad	1	2	3	2	2	3	2	3	4	3	25
Peralta Max	Jefe de Bodega	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	35
Guamán Melo	Auxiliar de bodega	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	33
Torres Jhoe	Jefe mantenimiento	1	2	2	2	2	1	2	2	3	4	21
Silva Carlos	Transportista	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	26
Silva Jorge	Transportista	1	3	2	2	2	3	2	2	4	3	24
Cabrera Ángel	Transportista	1	3	2	2	2	3	2	3	4	4	26
Calle Jhon	Transportista	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	27
Calle Freddy	Transportista	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	27
Chicaiza Luis	Transportista	4	3	2	2	2	3	2	2	4	3	27
Chicaiza Marcia	Transportista	4	3	2	2	2	3	2	2	4	4	28
Álvarez Santos	Chofer	4	3	3	2	2	3	2	3	4	4	30
Coronel Wilson	Chofer	4	3	2	2	2	3	2	2	4	4	28
Maldonado Cesar	Chofer	4	3	2	2	2	3	2	2	4	4	28
Quiñonez Pablo	Chofer	4	3	2	2	2	3	2	2	4	4	28
Peña Carlos	Estibador	4	2	1	2	2	3	2	2	4	4	26
Abad José	Estibador	4	2	1	2	2	3	2	2	4	4	26
TOTAL		78	73	68	67	62	75	61	74	100	91	

GRÁFICA DE LOS PUNTOS OBTENIDOS INDIVIDUALMENTE EN BASE A CADA UNO DE LOS INDICADORES EVALUADOS



GRÁFICA QUE MUESTRA RESULTADOS OBTENIDOS EN LA SUMATORIA DE LOS PUNTOS DE TODOS LOS EMPLEADOS EN CADA UNO DE LOS FACTORES



CONCLUSIÓN: Luego de haber aplicado el presente método podemos observar lo siguiente:

- ✓ En la suma de los puntos por cada uno de los factores planteados, se puede observar que la creatividad con un total de 61 puntos es el que tiene menor puntaje por lo tanto es necesario escuchar al personal y darle la oportunidad de presentar sus ideas.
- ✓ La iniciativa con un total de puntos de 62 es otro de los indicadores con puntaje bajo por lo que es muy importante que las decisiones que tomen se deban realizar con mayor responsabilidad.
- ✓ De acuerdo a la tabla se puede observar que dentro de la empresa existe mucho respeto ya es que ha obtenido un total de 100 puntos.
- ✓ De acuerdo a la gráfica se puede observar que la evaluación realizada en base a los indicadores Torres Diana tiene una calificación de Buena dado que se encuentra en el rango entre 11 y 20 por lo que sería conveniente hablar con ella para tratar de mejorar su rendimiento y buen desempeño en beneficio de la empresa.
- ✓ Las personas que se encuentran entre 21 y 40 son Torres Jhoe, Silva Carlos, Silva Jorge, Cabrera Ángel, Calle Jhon, Calle Freddy, Chicaiza Luis, Chicaiza Marcia, Álvarez Santos, Coronel Wilson, Maldonado Cesar, Quiñonez Pablo, Peña Carlos, Abad José, Narváez Sofía, Zúñiga Paulina, las cuales tiene una calificación de muy buena por lo tanto no existe mucho inconveniente, pero cabe recalcar que sería mucho mejor si se puede alcanzar la excelencia en el desempeño de los empleados.
- ✓ Chávez Beatriz, Quizhpe Gustavo, Sarango Guisella, Vásquez Santiago, Jaramillo María, Seraquibe Bismar, Guzmán Edith Peralta Max, Guamán Melo de acuerdo a la gráfica se encuentran en un rango comprendido entre 31 y 40 que significa que su calificación de acuerdo a la evaluación es excelente.

h. Conclusiones

1. A través de la entrevista y encuesta aplicadas a los colaboradores se pudo de detectar los principales problemas que tiene la Empresa para poder realizar la respectiva propuesta.
2. No cuenta con organigramas que indiquen la estructura y los niveles jerárquicos que posee.
3. No se han elaborado manuales administrativos: bienvenida, funciones, procedimiento y seguridad, donde los empleados puedan conocer los procesos a realizarse dentro de la entidad.
4. En la empresa no existe un modelo a seguir para la correcta admisión del personal en todas sus etapas: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación.
5. La empresa capacita solamente al personal de ventas sin tomar en cuenta lo importante que es diseñar un plan de capacitación para todos los colaboradores de la Empresa en el cual se indique los temas que son necesarios impartir y que los empleados necesitan.
6. No motiva a su personal con actividades sociales o recreativas, ni tampoco incentivos económicos, por considerar que el sueldo asignado es suficiente para que sus trabajadores laboren satisfactoriamente.
7. La empresa no realiza una valoración de puestos en los cuales se determine si los colaboradores están siendo remunerados acorde a su experiencia y nivel de estudio, entre otros aspectos.
8. No realiza una evaluación de desempeño que le permita conocer cómo se desenvuelve el personal.

i. Recomendaciones

1. Aplicar la propuesta de organigramas expuestos en el presente trabajo.
2. Tomar en consideración los manuales administrativos debido a la importancia de los mismos.
3. Darle el debido interés a la admisión del talento humano a través del modelo propuesto en la tesis.
4. Capacitar a todo el personal de la empresa a través del plan propuesto.
5. Motivar a los colaboradores con incentivos, festejos en fin buscar que se encuentren cómodos y puedan rendir al 100% al momento de realizar su trabajo.
6. Aplicar el formato propuesto de valoración de puestos ya que le permitirá conocer si el sueldo percibido está acorde a su nivel de conocimientos, experiencia, responsabilidad, iniciativa, riesgos, etc.
7. Aplicar el formato de evaluación de desempeño que servirá para conocer el desenvolvimiento de los trabajadores dentro de la Empresa.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary; **Administración**, Décima edición, Pearson Educación, México, 2010; pág. 6-8
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 7
- ✓ GARETH, Jones, **Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones**, 5ta. Edición, Pearson Educación, México, 2008; pág. 7-11
- ✓ PORRET, Miquel, **Recursos Humanos, Dirigir y controlar personas en las organizaciones**, 2ª edición, Esic Editorial, Madrid, 2007, Pág. 62-68
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 208
- ✓ MARISTANY, Jaime. **Management de recursos humanos**, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 1998. Pág. 92
- ✓ MARISTANY, Jaime. **Los fracasos del management**, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 2007. Pág. 195-196
- ✓ AYALA VILLEGAS, Sabino. **Administración de Recursos Humanos**, 1ra edición, Perú, 2004, pág. 221-225
- ✓ BOHLANDER, George, SNELL Scott, SHERMAN Arthur, Administración de Recursos humanos, 12a. edición, International Thomson, México 2001, pág 327-329
- ✓ Módulo 7 “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”. Carrera de administración de empresas. Periodo lectivo septiembre 2010 – febrero 2011.

WEB-GRAFÍA

- ✓ <http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionComoFuncionAdministrativa>
- ✓ <http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionComoFuncionAdministrativa>

- ✓ http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/servicios/consultoria/admdesempn eg/disenio-organizacional/index.htm
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manrh2.htm>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-humanos/antecedentes-recursos-humanos.shtml>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/administracion-de-personal.htm>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

k. ANEXOS

ANEXO 1

RESUMEN DEL ANTEPROYECTO

a. TEMA:

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS “BALDIJHOE” DE LA CIUDAD DE LOJA.

b. PROBLEMÁTICA

Disensa es una de la primera Franquicia de Materiales de construcción en el mundo, con el concepto de Franquicia se desea transformar lo tradicional, y algunas veces la no óptima manera de atender a los clientes interesados en comprar materiales de construcción, la estandarización de servicios, productos y procedimientos llevan a lograr un mejoramiento continuo en el canal de distribución con las mejores marcas de productos para la construcción en el país. Con la Franquicia Disensa, cualquier persona puede tomar la decisión de aperturar un punto de venta, ya que de cierta manera tiene asegurando el éxito para su negocio. Los interesados cuentan con el soporte necesario partiendo desde el momento de elegir el sitio indicado para ubicar su punto, el diseño e implementación física de su local, capacitación en los materiales de construcción que la franquicia maneja, herramientas tecnológicas para la operación de su negocio, manuales de operación y servicio al cliente, que le permitirán a los postulantes un rápido aprendizaje de los puntos clave de este negocio.

En nuestro país muchas personas piensan que basta llegar a ocupar un cargo de Presidente de Directorio, Gerente, Director o jefe de Personal para sentirse los todopoderosos y que el resto los obedezcan

automáticamente. Existen gerentes o jefes que exigen, presionan, agreden y abusan de los dirigidos; estos serán atendidos por temor o miedo pero jamás por respeto y de buena gana. Indudablemente que esto es un grave error, sea porque no está realmente preparado para el cargo que ocupa, o debido a una insuficiencia como persona que le impide actuar con sabiduría y capacidad en relación con sus subordinados; por lo tanto no ven al Talento humano como parte importante de una empresa, provocando que existan eventos o situaciones inesperadas que alteren la normalidad de una entidad, amenazando tanto la imagen como su reputación, el cual tiene el potencial de generar publicidad negativa y toma un tiempo extraordinario para enfrentarlo por medio del equipo directivo.

En lo regional la falta de Comunicación y la desmotivación son los principales problemas que aquejan las empresas al no comprender su naturaleza e importancia que tiene en la interrelación dentro del ámbito laboral. Hay muchas entidades con personal que tiene un alto potencial, pero no está siendo motivado y capacitado adecuadamente; no le dan la debida importancia; tratando de administrar el Recurso Humano de manera empírica. La mayor parte de empresarios tiene cierta resistencia al delegar responsabilidades o compartir conocimientos a los subordinados y al no confiar cree que es el único que puede resolver los problemas de la empresa. Es por eso que se debe considerar ciertos aspectos fundamentales dentro de la organización como lo son el reclutamiento, la selección del personal correcto o el diseño de puestos.

En la ciudad de Loja las PYMES presentan varios problemas como: La mala comunicación interna, la desmotivación de los empleados, la mala organización del trabajo, la incompetencia como líderes de los directivos, la deficiente distribución de tareas, la desconfianza de los jefes hacia los empleados, El salario igual, sin tener en cuenta el rendimiento individual, el conformismo de los empleados, la imposibilidad de desarrollar una

carrera profesional; todo esto implica que el talento humano no este conforme con su lugar de trabajo y el ambiente laboral se vuelva tenso, y el desarrollo de la empresa cada vez sea más lento.

Frente a estas consideraciones generales se ha podido evidenciar que en la empresa de materiales de construcción y acabados BALDIJHOE no existe un diseño organizacional que oriente a los colaboradores acerca de su estructura para determinar el tipo y grado de autoridad de los departamento y su ubicación en los niveles jerárquicos, las funciones administrativas a través de la formalización de manuales; de funciones, de bienvenida, la empresa además no toma en consideración las etapas de admisión de personal, simplemente se maneja de forma empírica; por otro lado, es necesario mencionar que no se aplicado una valuación de puestos que indique si los empleados están satisfechos con el sueldo percibido de acuerdo a las actividades que realizan, por lo tanto se hace necesario plantear el siguiente problema propuesto como: **La falta de un Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano en la empresa de materiales de construcción y acabados “BALDIJHOE” de la ciudad de Loja**, no permite aplicar de forma correcta la administración del talento humano que ayude a tener el personal idóneo para trabajar en la empresa.

c. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Elaborar un diseño organizacional y gestión del talento humano para la empresa de materiales de construcción y acabados “BALDIJHOE” de la ciudad de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa “BALDIJHOE” de la ciudad de Loja.
2. Diseñar organigramas de tipo estructural, funcional y posicional que permitan conocer como está conformada la empresa.
3. Crear un manual de funciones, bienvenida, procedimientos y seguridad; que otorguen la información necesaria para el conocimiento del personal de la empresa.
4. Proponer un proceso para la admisión del personal con la finalidad de tener el capital humano adecuado para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.
5. Desarrollar un sistema de valoración de puestos que permita determinar si las remuneraciones percibidas son acordes a las funciones que realizan.
6. Evaluar el desempeño de las actividades ejecutadas por los trabajadores que permitan medir su rendimiento dentro de la Empresa.

d. METODOLOGÍA

1. Métodos

1.1. Método Científico:

Se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas, a través de este método se podrá obtener información que servirá para realizar el marco teórico concerniente al Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano.

1.2 Método Deductivo:

Este método va dirigido desde el escenario general, hacia los casos particulares, a través de este método se recolectara información relacionada con el talento humano de manera universal para aplicarla en la empresa BALDIJHOE de la ciudad de Loja.

1.3. Método Inductivo:

Permite generalizar juicios y conceptos a nivel particular, a través de la utilización de este método se aplicará encuestas a los empleados, trabajadores de la empresa BALDIJHOE así como también se le realizará una entrevista al gerente para conocer más acerca de la entidad y del desenvolvimiento del personal, adicional se utilizará la técnica de la observación directa, que nos dará el primer preámbulo de cómo se encuentra la empresa, de esta manera poder dar conclusiones y recomendaciones.

1.4. El Método Histórico:

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones fundamentales. A través de este método podemos conocer mucho más acerca de la empresa objeto de estudio y poder realizar una reseña histórica que muestre su fecha de inicio, los socios, con que misión y visión se creó, entre otros aspectos de relevancia.

1.5. Método Descriptivo:

Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, de esta forma se puede analizar la información obtenida en la empresa.

2. TÉCNICAS:

2.1. OBSERVACIÓN:

A través de esta técnica se podrá tener la primera impresión acerca de la infraestructura y desenvolvimiento del talento humano en la empresa.

2.2. ENTREVISTA:

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo. Por lo tanto se utilizará esta herramienta para tener un diálogo directo con el gerente, la misma que permitirá conocer acerca del desenvolvimiento de los empleados en la empresa.

2.3. ENCUESTA:

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado; el mismo que va dirigido hacia todo el personal de la empresa BALDIJHOE, la cual permitirá obtener información real del comportamiento del talento humano en la entidad.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población existente en la empresa BALDIJHOE es de 26 colaboradores.

MUESTRA

Dado que se consideró para la ejecución del presente trabajo de tesis a una mediana empresa, se tomará en cuenta para su desarrollo a todo el talento humano, el mismo que está conformado por 26 colaboradores.

PERSONAL QUE LABORA EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA EN BALDIJHOE

N°	NOMBRES	CARGO
1	ABAD CASTILLO JOSÉ WALTER	ESTIBADOR
2	ÁLVAREZ JIMÉNEZ SANTOS HUMBERTO	CHOFER
3	CABRERA ROBLEZ ÁNGEL VICENTE	TRANSPORTISTA
4	CALLE GARCÍA JHON WILSON	TRANSPORTISTA
5	CALLE GARCÍA FREDDY RIGOBERTO	TRANSPORTISTA
6	CHÁVEZ ALVEAR BEATRIZ MARGARITA	GERENTE
7	CHICAIZA QUIZHPE LUIS GUILLERMO	TRANSPORTISTA
8	CHICAIZA QUIZHPE MARCIA GUADALUPE	TRANSPORTISTA
9	CORONEL IRENE WILSON ENRIQUE	CHOFER
10	GUAMÁN GUALÁN MELO BERNARMINO	ASISTENTE DE BODEGA
11	GUZMÁN ORDOÑEZ EDITH TANIA	CONTADORA
12	JARAMILLO CALDERÓN MARÍA VERÓNICA	VENDEDOR
13	MALDONADO PESANTES CESAR OSWALDO	CHOFER
14	NARVÁEZ PRIETO SOFÍA DEL CISNE	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
15	PEÑA VEGA CARLOS PORFIRIO	ESTIBADOR
16	PERALTA CÁRDENAS MAX MANUEL	BODEGUERO
17	QUIÑONEZ CHÁVEZ JUAN PABLO	CHOFER
18	QUIZHPE QUITO GUSTAVO FERNANDO	JEFE RR.HH.
19	SARANGO BUENO GUISELLA ESPERANZA	JEFE DE VENTAS
20	SERAQUIBE CHAMBA BISMAR GEOVANNY	VENDEDOR
21	SILVA FLORES CARLOS ALBERTO	TRANSPORTISTA
22	SILVA HERRERA JORGE EDUARDO	TRANSPORTISTA
23	TORRES CHÁVEZ DIANA BEATRIZ	VENDEDOR
24	TORRES CHÁVEZ JHOE JOSÉ	JEFE DE MANTENIMIENTO
25	VÁSQUEZ MURILLO SANTIAGO FERNANDO	CAJERO
26	ZÚÑIGA JAPÓN PAULINA MAGDALENA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD

ANEXO 2

FORMATO DE LA ENTREVISTA

1. ¿Puede usted relatar una breve reseña histórica de su empresa?
2. ¿Cuál es la misión de la empresa?
3. ¿Cuál es la visión de la empresa?
4. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades del personal en la empresa?
6. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas de la empresa?
7. ¿La empresa está debidamente estructurada con organigramas ya sea, estructural, funcional y posicional?
8. ¿La empresa cuenta con manuales de funciones, bienvenida, y de seguridad industrial?
9. ¿Cuál es el horario de trabajo? ¿Días de trabajo?
10. ¿Existe en la empresa la debida señalética que indique las áreas de peligro por donde circula el personal?
11. ¿El personal cuenta con el debido equipo de protección para ejecutar sus actividades?
12. Al momento de existir una vacante. ¿Cómo hace la empresa para reclutar personal? ¿Qué medios utiliza?
13. Para seleccionar el personal idóneo. ¿Qué medios o técnicas toma en consideración?
14. ¿Qué tipo de contrato emplea la empresa al momento de seleccionar a su personal?
15. ¿Cómo hace la empresa para delegar funciones a sus empleados?
16. ¿Cómo la empresa integra al empleado que ingresa por primera vez a prestar sus servicios?
17. ¿Los empleados son capacitados constantemente? ¿Cada qué tiempo?
18. ¿Qué recursos utiliza para motivar a los empleados y hacer que su trabajo sea más eficiente?
19. ¿Por qué los empleados se desvinculan de la empresa? ¿Cuáles son sus motivos?
20. ¿Existe algún método de valoración de puestos que se aplique en la empresa, con el propósito de conocer si la remuneración que perciben los empleados está acorde a las funciones que realizan?
21. ¿Se evalúa constantemente el desempeño de los colaboradores? ¿Cada qué tiempo y de qué manera?

ANEXO 3

FORMATO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

De la manera más comedida le solicito se digne contestar las siguientes preguntas que he creído conveniente realizar las mismas que servirán de apoyo y sustento para el desarrollo de la tesis.

- 1. ¿Conoce usted la misión, visión, de la empresa? Marque con una X su respuesta.**
Sí ()
No ()
- 2. ¿Conoce los objetivos que persigue la empresa? Marque con una X su respuesta.**
Sí ()
No ()
¿Cuáles son?
.....
- 3. ¿Cómo considera el clima laboral en el que trabaja? Marque con una X su respuesta.**
Bueno ()
Malo ()
¿Por qué?
.....

4. ¿Se siente motivado al realizar sus actividades? Marque con una X su respuesta.

Si ()

No ()

¿Por qué?

.....

5. ¿Conoce usted de la estructura organizacional que posee la empresa? Marque con una X su respuesta.

Si ()

No ()

6. Le han dado a conocer la existencia de manuales administrativos tales como:

Manual de funciones ()

Manual de bienvenida ()

Manual de procedimientos ()

Manual de seguridad ()

Ninguno ()

7. ¿La ejecución de sus actividades le han ocasionado algún accidente de tipo laboral? Marque con una X su respuesta.

Si ()

No ()

8. ¿Existe la debida señalética o señalización que indique las áreas de peligro y apertura por las que puede circular el personal? Marque con una X su respuesta.

Si ()

No ()

9. ¿Cuenta con el debido equipo de protección al momento de ejecutar sus actividades? Marque con una X su respuesta.

Si ()

No ()

¿Cuáles son?

.....

10. ¿Cómo se enteró de la existencia de la vacante en la empresa?

Recomendaciones familiares o amigos ()

Por medio de la prensa escrita ()

Por medio de la radio ()

Otros ()

¿Cuáles?

.....

- 11. ¿Al momento de receptar su carpeta que documento le exigió la empresa?**
 Hoja de vida ()
 Hoja de solicitud ()
 Examen médico ()
 Otros ()
 Indique.....
- 12. ¿Qué tipos de pruebas le aplicaron a usted para ingresar a la empresa?**
 Psicológicas ()
 Cognoscitivas ()
 Ninguno ()
- 13. ¿Mantuvo usted una entrevista con algún funcionario de la empresa? Marque con una X su respuesta.**
 Si ()
 No ()
- 14. ¿Quién fue la persona que lo entrevistó?**

- 15. ¿Firmó usted un contrato al ingresar en la entidad? Marque con una X su respuesta.**
 Si ()
 No ()
- 16. ¿Qué clase de contrato firmo usted?**
 A prueba ()
 Fijo ()
 Indefinido ()
- 17. ¿Otorga la empresa prestaciones sociales? Marque con una X su respuesta.**
 Seguro Social ()
 Aguinaldos ()
 Utilidades ()
 Bonificaciones ()
 Vacaciones ()
 Ninguno ()
 Otros ()
 Indique.....
- 18. ¿La empresa capacita a su personal? Marque con una X su respuesta.**
 Si ()
 No ()

19. **¿Cuáles son los temas en los que cree usted que necesita capacitación?**

20. **¿La empresa les brinda algún tipo de incentivos? Marque con una X su respuesta.**
 Si ()
 No ()
 ¿Cómo?

21. **¿Está conforme con el sueldo que percibe de acuerdo a las actividades que realiza?**
 Si ()
 No ()
22. **¿Cuántos años de experiencia tiene usted en este puesto? Marque con una X su respuesta.**
 De 0 a 2 años ()
 De 2 años 1 mes a 4 años ()
 De 4 años 1 mes en adelante ()
23. **¿Qué grado de iniciativa considera usted para solucionar algún inconveniente o problema? Marque con una X su respuesta.**
 1 grado: Resuelve problemas de su trabajo ()
 2 grado: Resuelve problemas de su sección ()
 3 grado: Resuelve problemas de su departamento ()
 4 grado: Resuelve problemas de su empresa ()
24. **¿Qué grado de responsabilidad tiene usted al momento que ocurriera algún problema o inconveniente? Marque con una X su respuesta.**
 1 grado: Responde por su trabajo ()
 2 grado: Responde por su sección ()
 3 grado: Responde por su departamento ()
 4 grado: Responde por su empresa ()
25. **¿Qué grado de responsabilidad de equipo a su cargo tiene en caso de que ocurriera algún problema o inconveniente? Marque con una X su respuesta.**
 1 grado: Responde menos de 500,00 ()
 2 grado: Responde por 500 a 2000,00 ()
 3 grado: Responde 2000,00 en adelante ()

26. ¿Qué grado de esfuerzo mental y físico requiere su puesto de trabajo? Marque con una X su respuesta.

ESFUERZO FÍSICO

1 grado: No requiere esfuerzo físico ()

2 grado: Requiere mediano esfuerzo físico ()

3 grado: Siempre requiere de concentración ()

ESFUERZO MENTAL

1 grado: No requiere de concentración ()

2 grado: Requiere de mediana concentración ()

3 grado: Siempre requiere de concentración ()

27. ¿Cree usted que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgo? Marque con una X su respuesta.

1 grado: No está en riesgo ()

2 grado: Eventualmente está en riesgo ()

3 grado: Está en posibilidades de sufrir accidentes ()

28. ¿El gerente evalúa su desempeño? Marque con una X su respuesta.

Si ()

No ()

¿Por qué?

.....

29. ¿Cada que tiempo la empresa evalúa su desempeño?

Cada tres meses ()

Cada seis meses ()

Cada año ()

Otros

Indique.....

30. ¿Considera importante que la empresa evalué constantemente a su personal?

Si ()

No ()

¿Por qué?

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

FORMATO PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Fecha de elaboración:	Mayo 2012
Título del Cargo:	CONTADORA
Código:	002
Unidad Administrativa:	Administrativa
Reporta:	Gerente
Objetivo General: Llevar la contabilidad de la empresa y también brindar asesoría tributaria	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Educación: Nivel: Superior Título: Contabilidad y Auditoría CPA	
Experiencia: 5 años de experiencia en trabajos afines	
Conocimiento: Contabilidad y auditoria SRI y tributación	
Habilidades: Habilidad numérica y lógica. Capacidad para trabajar en equipo. Capacidad para tomar decisiones. Capacidad para el trabajo bajo presión de tiempo. Capacidad para manejar grandes volúmenes de datos. Excelentes relaciones interpersonales	
Funciones: Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para prestaciones sociales. Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación. Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional. Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con gestión tributaria, así como a toda la organización en materia de control interno.	
RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	
Personal a su mando:	2 colaboradores
Materiales y equipos:	Un computador, teléfono, materiales de oficina.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo Su oficina es agradable pero no es muy amplia, cuenta con iluminación, y ventilación adecuada.	
Seguridad: El puesto de trabajo no expone a peligro alguno	
Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico	

<u>FUNCIONES OCASIONALES</u> ¿QUE HACE?	<u>OPERACIONES</u> ¿CÓMO LO HACE?	<u>APOYOS</u> ¿CON QUÉ LO HACE?	CONOCIMIENTOS NECESARIOS

2.3 Maquinaria y equipos:

DENOMINACIÓN	FRECUENCIA DE USO		
	SIEMPRE	OCASIONAL	NINGUNA

2.4 Herramienta e instrumentos para el trabajo:

DENOMINACIÓN	FRECUENCIA DE USO		
	SIEMPRE	OCASIONAL	NINGUNA

2.5 Materiales y elementos de trabajo:

DENOMINACIÓN	FRECUENCIA DE USO		
	SIEMPRE	OCASIONAL	NINGUNA

3.- JERARQUIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:

Nombre del puesto.....

Nombre del puesto superior.....

Nombre del puesto inferior.....

3.1 REQUISITOS DE EJECUCIÓN

RESPONSABILIDAD	SI	NO	Nº PERSONAS
De mando			
De producción			
De trato personal			
De consecuencias graves			

CONOCIMIENTOS SOBRE	ALTO	MEDIO	ELEMENTA

CONDICIONES FÍSICAS Y DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL TRABAJO	MÍNIMA	NORMAL	ALTA
Agudeza visual			
Destreza manual			
Resistencia física			
Rapidez de movimientos			
Agudeza olfatoria			
Agudeza auditiva			

3.2 CONDICIONES NECESARIAS PARA EL TRABAJO

FACTORES	OFICINA		CAMPO		EFECTO
	ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA	
Ambientación física					
Temperatura					
Humedad					
Radiosidad					
Luminosidad					
Olores					
Aireación					

3.4 DEMANDAS FÍSICAS

FACTORES	MÍNIMA	NORMAL	ALTA
Movilización			
Fuerza física			

3.5 DEMANDAS PSÍQUICAS

FACTORES	MÍNIMA	NORMAL	ALTA
Esfuerzo mental			
Criterio decisonal			
Presión laboral			

3.6 TRABAJADOR ENTREVISTADO

Edad.....

Años de trabajo en el puesto.....

Años de trabajo en la empresa.....

ESTUDIOS REALIZADOS:

Primaria 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

Secundaria 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Especialidad.....

Superior 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Especialidad.....

Título obtenido.....

Postgrado.....Especialidad.....

CURSOS DE CAPACITACIÓN:

INSTITUCIÓN CAPACITADORA	NOMBRE DEL CURSO	DURACIÓN	AÑO

ACCIDENTES LABORALES:

TIPO DE LESIÓN	CAUSA	TRATAMIENTO

EQUIPO TÉCNICO

ANALISTA:

REALIZADO: DESDE.....HASTA.....

REVISADO POR:FECHA.....

APROBADO POR:FECHA.....

ANEXO 6

FOTOS



I. ÍNDICE

Carátula.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
a. Título.....	1
b. Resumen.....	2
c. Introducción.....	6
d. Revisión de Literatura.....	9
e. Materiales y métodos.....	42
f. Exposición de resultados.....	47
g. Discusión.....	90
Objetivo 1.....	90
Objetivo 2.....	99
Objetivo 3.....	103
Objetivo 4.....	144
Objetivo 5.....	194
Objetivo 6.....	203
h. Conclusiones.....	218
i. Recomendaciones.....	219
j. Bibliografía.....	220
k. Anexos.....	222
l. Índice.....	242