



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

TÍTULO:

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA
LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA”**

*Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial*

AUTORA:

Verónica Piedra Cartuche

DIRECTOR:

Ingeniero Rodrigo Culcay

Loja-Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN

Ingeniero

Rodrigo Culcay Guerrón

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la postulante Verónica Ivanova Piedra Cartuche, ha desarrollado el trabajo de investigación titulado **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA LTDA” DE LA CIUDAD DE LOJA**”; la misma que ha sido revisada en su totalidad, por lo que autorizo su presentación y sustentación pública.

.....
Ing. Rodrigo Culcay Guerrón

AUTORÍA

Las ideas, criterios, análisis, resultados y conclusiones vertidas en el presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Verónica Ivanova Piedra Cartuche

DEDICATORIA

Al haber llegado a la meta propuesta, me permito dedicar el presente trabajo al hacedor de todo en este mundoDIOS, y seguidamente dedicar a mis hijos y a mi madre por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Con sentimientos de gratitud, expreso mi agradecimiento a las autoridades y cuerpo docente de la Universidad Nacional de Loja y en especial de la Carrera de Administración de Empresas, por sus sabias enseñanzas que fortalecieron mi formación profesional.

De manera especial dejo constancia de mi agradecimiento al Ing. César González e Ing. Rodrigo Culcay por su acertada dirección en el presente trabajo de investigación; así como a los Directivos y personal de la empresa “Austroriego” por brindarme la información requerida para el desarrollo del presente trabajo; y a todos que de una u otra manera me colaboraron.

La Autora

a. TITULO

**"GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
AUSTRORIEGO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA"**

b. RESUMEN

En la era actual, la de la información y el conocimiento, el reto principal de las organizaciones es el logro de sus objetivos, en un contexto de alta competitividad, rápidos desarrollos y crecientes demandas de clientes o usuarios. "En estas condiciones, sólo las organizaciones que logren articular estrategia y talento humano sobrevivirán, de ahí que si nos preguntamos ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo"¹, por lo tanto el presente trabajo investigativo está constituido por conocimientos y propuestas que contribuirán al mejoramiento y progreso de la organización, mediante una correcta aplicación de la "GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA LTDA" de la ciudad de Loja.

El propósito de ésta investigación es poner en práctica los conocimientos impartidos en las aulas universitarias y contribuir de alguna manera al desarrollo empresarial de la ciudad de Loja y en particular a que la empresa Austroriego Cía. Ltda. alcance con la implementación adecuada y eficiente de la Gestión del Talento Humano, sus más altos niveles de competitividad, eficiencia y eficacia para el logro de sus objetivos.

¹<http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml> # QUEES 10/09/2011

Para el presente trabajo se contó con la colaboración de directivos y personal de la empresa Austroriego que en total la conforman 10 personas que será el total de la población de estudio, así como con la tutoría y apoyo de los ingenieros Cesar González y Rodrigo Culcay docentes universitarios.

Los métodos que se utilizó son el deductivo, inductivo y analítico, una vez que se recabó la información en un primer acercamiento a la empresa a través de la observación directa, realicé la selección del tema, mediante una lluvia de ideas y posterior elaboración de la matriz problemática y del diagrama de causas y efectos que sirvió para identificar el problema principal que es la ausencia de la Gestión del Talento Humano y posibles situaciones que incomodan el manejo del personal de la empresa.

Seguidamente se aplicó encuestas a los empleados y entrevista al gerente de la misma, que luego de la tabulación, análisis e interpretación me permitió conocer la situación actual de la empresa dentro de la cual se destacan los siguientes aspectos: el 30% indican que no existen departamentos dentro de la misma; el 40% perciben una remuneración de \$270 dólares que son la mayoría de los empleados; el 80 % de los empleados indican desconocer al departamento al que pertenece; el 60% de su personal labora bajo contrato y únicamente el Gerente posee nombramiento; las

funciones que realizan los empleados si están acorde con el cargo que ocupan, salvo el caso del bodeguero e instalador que tienen duplicidad de funciones; la mayoría de los empleados se informaron de la vacante mediante referencias personales de los accionistas de la empresa; el 50 % de los empleados poseen instrucción superior; el 40 % de los empleados llevan laborando en la empresa de 1 a 3 años; la empresa no cuenta con un manual de bienvenida, al 50 % de los empleados se les aplicó hoja de vida y entrevista al momento de ser seleccionados, la empresa no cuenta con un plan de capacitación que es de suma importancia para el crecimiento de los empleados en el campo laboral, el 90% de los empleados indican que no reciben ningún tipo de motivación por parte de la empresa; dentro de la valoración de puestos ésta no ha sido aplicada desde la creación de la empresa; con estos resultados procedí a realizar las propuestas que van desde modelos de reclutamiento, selección, contratación, inducción con un manual de bienvenida, plan de capacitación, plan de motivación, además la valoración de cada puesto de trabajo así como la evaluación del desempeño de cada empleado de la empresa.

SUMMARY

In the current era of information and knowledge, the major challenge for organizations is to achieve their objectives, within a context of high competition, rapid development and growing demands of customers or users. "In these conditions, only organizations that are able to articulate strategy and human talent will survive, hence if we ask ourselves: Can human talent management techniques really impact on the results of a company? The answer is a definitive "yes"¹, "therefore this research work consists of knowledge and proposals that will contribute to the improvement and progress of the organization, through proper application of "HUMAN TALENT MANAGEMENT IN THE COMPANY AUSTRORIEGO CIA. LTDA" in the city of Loja. The purpose of this research is to implement the knowledge imparted in the university classroom and contribute to the business development of the city of Loja, and in particular the company Austroriego Cía. Ltda reach with the proper and efficient implementation of Human Resource Management, the highest levels of competitiveness, efficiency and effectiveness in achieving its objectives.

For the present study I counted with the collaboration of managers and Austroriego company staff, in all 10 people who will be the total study population, as well as mentoring and support of engineers Cesar Gonzalez and Rodrigo Culcay, who are university teachers.

The methods used are deductive, inductive and analytical, once the information was collected in a first approach to the company through direct observation, I made the choice of topic through brainstorming and further development of the problems matrix and the causes and effects diagram that served to identify the main problem which is the lack of Human Resource Management and possible situations that bother the company's personnel management.

Then, surveys were applied to the employees, and also an interview to the manager of the company, that after the tabulation, analysis and interpretation allowed meeting the current reality of the company where 30% indicate that there are not departments within the company. The 40% are paid \$ 270 dollars, which is for most of the employees. 80% of employees point out that they do not know what department they belong to. 60% of its staff works under contract and only the manager has an official position. The function each of the employees performs has concordance with the position they occupy. Most employees were informed of the vacancy through personal referrals. 50% of employees have completed higher education. 40% of employees have been working in the company between 1 to 3 years. The company does not have a welcoming handbook. 50% of employees apply their resume and an interview at the moment of selection. The company does not have a training plan, which is very important for the growing of employees in their fields. 90% of

employees indicate that they do not receive any kind of motivation on the part of the company, within each job position evaluation, each employee has their own factors according to the position they occupy in the field work. With these results proceeded to develop the proposals which include recruitment models, selection, hiring, induction with a welcome handbook, training plan, plan of motivation, as well as the assessment of each job and also performance evaluation of each employee in the company.

c. INTRODUCCIÓN

“Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje mas de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución, la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y con la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas”.²

En nuestra ciudad las pequeñas y medianas empresas tienen una

²<http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>
#QUEES 10/05/2011

deficiencia en la aplicación de procesos administrativos, lo que constituye el problema principal del fracaso de la mayoría de organizaciones locales, por lo que deberían concientizarse de la importancia de aplicar todas las técnicas de Gestión del Talento Humano, partiendo desde el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación, valuación y evaluación de todos y cada uno de sus colaboradores. Sin gente eficiente es imposible que la misma logre sus objetivos.

Las razones que motivaron la elección de este tema investigativo es la ausencia de la gestión del talento humano dentro de la empresa Austroriego, tomando en cuenta los aspectos anteriormente mencionados que son de vital importancia a la hora de llevar con éxito una organización. El objetivo principal de la investigación es aportar a la organización de la empresa y como soporte de consultas para futuros estudiantes de la Universidad Nacional de Loja.

Partí por recopilar información mediante la observación directa, posteriormente aplique encuestas a los empleados y entrevista a su gerente, con esto obtuve la información necesaria para realizar un diagnóstico general de la empresa y establecer las fortalezas y debilidades en el ámbito del talento humano, lo que me permitió plantear los objetivos del presente trabajo investigativo y posteriormente proponer una descripción y especificación de

puestos, diseñar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción con un manual de bienvenida, elaboración de un manual de funciones, plan de capacitación y motivación, realizar la valoración de puestos por puntos y la evaluación del desempeño de cada uno de los empleados de la empresa, utilizado para ello los métodos deductivo, inductivo y analítico.

Sus directivos reconocen la necesidad de dejar la forma empírica de administración y de asumir nuevos cambios.

d. REVISION DE LITERATURA

Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.

La administración en general, es "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

La gestión de talento humano, ha experimentado una variedad de cambios y modificaciones en los últimos años. El concepto de recursos humanos ha ido desapareciendo debido a la importancia

que representa el trabajador para las organizaciones, se ha modificado la visión como se concebía inicialmente, considerándolo ahora como un ser dotado de habilidades, aptitudes, capacidades, virtudes, y con un alto nivel de participación, que resultan un aporte vital para la productividad, el desarrollo y la competitividad de cualquier organización.

La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo. La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

Reclutamiento de colaboradores

“Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones. El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación.”³

³www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal

Proceso de Reclutamiento

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

Clases de Reclutamiento

Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

Ventajas de reclutamiento interno

- ❖ “Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;

- ❖ Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;
- ❖ Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto;
- ❖ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso;
- ❖ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos;
- ❖ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del Reclutamiento interno

- ❖ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella
- ❖ Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;
- ❖ Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los

elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;

- ❖ Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas;
- ❖ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a mediana edad de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo”⁴.

⁴www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml#MEDIOS

Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas de Reclutamiento Externo

- ❖ “Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- ❖ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;
- ❖ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada pro lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y

pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del Reclutamiento Externo

- ❖ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- ❖ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- ❖ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

- ❖ Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- ❖ Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio”⁵.

Medios de Reclutamiento

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

- ❖ Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores

⁵www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml#MEDIOS

- ❖ Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior
- ❖ Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas"⁶

Selección

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

“Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales"⁷:

⁶www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal

⁷http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo

Proceso de Selección

El proceso de selección se conforma de siete pasos que son: Análisis de las solicitudes, entrevista preliminar, entrevista de selección, pruebas psicológicas, Pruebas de trabajo, Investigación laboral y socioeconómica, Examen medico, Entrevista final y decisión de contratar.

Análisis de las solicitudes

Este proceso de selección de personal, consiste simplemente en verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.

Entrevista Preliminar

Definimos entrevista como: La forma de comunicación Interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos. La entrevista preliminar tiene como objeto "detectar" de manera gruesa y en el menor tiempo posible, los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los

requerimientos del puesto: por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión, etc. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar.

También en esta entrevista se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

Entrevista de Selección

“En la entrevista de selección como punto principal es reunir toda información que nos sea posible como entrevistador, siendo la comunicación recíproca, aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal

Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas, nos son de gran ayuda como departamento de Recursos Humanos ya que debemos apreciar la personalidad del individuo (candidato) para evaluar su personalidad, y si este tipo de personalidad se requiere en el puesto a ocupar.

Las diferencias individuales son apreciables también en los distintos intereses que manifiestan los individuos. Las actividades que interesan a una persona puede parecer aburrida a otra, pero para el proceso de selección, no es así, ya que la cantidad de interés que pone una persona en su trabajo puede determinar o influir de manera considerable en la realización de una tarea.

Bases de las diferencias Individuales

Estas diferencias se dividen en dos grandes grupos: herencia y medio circundante.

- ❖ La herencia determina valores físicos como el del color de pelo, estatura, etc.
- ❖ El medio circundante: cultura, educación; facilidades que brinda la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades.

Las diferencias Individuales en el trabajo

“Aquí se observa la influencia de las indiferencias individuales en aspectos como:

- ❖ Productividad.
- ❖ Valoración de méritos.
- ❖ Estabilidad en la ejecución del trabajo.
- ❖ Estabilidad en el empleo.
- ❖ Habilidad para supervisar, etc.

Test

Este tipo de pruebas se engloban dentro de las pruebas psicológicas, y se define así: Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, o tipológicamente.

Pruebas de trabajo

Este tipo de pruebas las suele hacer el futuro jefe inmediato a fin de verificar que tiene los conocimientos, habilidades que el puesto exige. A este paso también se le suele llamar pruebas prácticas.⁸

Investigación Laboral

Este estudio se debe realizar para tener referencias acerca de nuestro candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa, principalmente el estudio socioeconómico comprende los siguientes aspectos:

- ❖ Entrevista con el ex jefe inmediato (del candidato).

⁸www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml

- ❖ Antecedentes no penales.

Es importante tener una entrevista con el antiguo jefe inmediato de nuestro candidato, para recabar información acerca del comportamiento del nuestro candidato durante se mantuvo en su antiguo empleo, así como el comportamiento con sus compañeros, etc.

La investigación de antecedentes no penales también es muy importante ya que servirá si nuestro candidato, no tiene problemas o si no tuvo problemas legales durante su estancia en su antiguo trabajo o cometió algún daño a la empresa, por ejemplo: un fraude.”⁹

Estudio socioeconómico

El estudio socioeconómico es importante como parte de recabar información de nuestro candidato, ya que aquí investigaremos lo siguiente:

- ❖ Condiciones en la que vive.
- ❖ El comportamiento con sus vecinos.

Es importante esta información, pero no decisiva para contratar al candidato, pues así veremos si nuestro candidato en un momento

⁹www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml

dado pueda ser sobornado por alguien para dar información confidencial, o revelar secretos de la empresa (elaboración de un productos, o simplemente fraudes).

Examen Medico

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

Básicamente hay dos tipos de examen medico: Examen Medico de admisión y Examen Medico Periódico. Estos son necesarios para evitar:

- ❖ Un mayor numero de ausentismo.
- ❖ La aparición de enfermedades profesionales.
- ❖ La disminución del índice del trabajo.
- ❖ El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- ❖ Trastornos en la organización de la producción.
- ❖ Déficit en la calidad de los productos.
- ❖ Menor calidad en la producción.
- ❖ Mas elevados niveles de costos.”¹⁰

¹⁰www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml

Entrevista Final

En la entrevista final se citara al candidato el cual es el seleccionado para ocupar la vacante para describirle de nuevo el puesto el cual ocupara, pero también se le mencionara que documentos entregara para generar su expediente dentro de la empresa en la cual laborara también aquí entra el punto de decisión de contratar, pues el candidato ya citado para la entrevista final es porque el es el elegido, para ocupar la vacante dentro de la empresa.

Contratación

“La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, la que a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.”¹¹

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

¹¹/www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/page12.htm

Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador. Generará afiliación al IESS.¹²

Inducción

Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa.

- ❖ Inducción en el Departamento de Personal
- ❖ Inducción en el puesto.
- ❖ Ayuda Técnica.

Beneficios de los programas de Inducción

Uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor

¹²www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm

ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

Capacitación

Concepto: Hacer a alguien apto o habilitarlo para realizar cualquier cosa.

Objetivos

Los Objetivos de la capacitación se enmarcan en "Adaptar a la persona en el puesto, eficientar y mejorar las labores, incrementar la productividad, prepararlo para otros niveles, promover seguridad en el empleo, mejorar condiciones de seguridad en el trabajo, promover el mejoramiento de sistemas, reducir quejas y alta moral, facilitar supervisión del personal, promover ascensos por merito, reducción de rotación, accidente y costos de operación.

Importancia de la Capacitación

Implementando programas de capacitación evitaremos altos costos por retrabajos, problemas, servicios y calidad, aumento de eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo, aumento de utilidades, trabajadores motivados y seguros."¹³

¹³www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm

Motivación

Para propiciar una alta competitividad es necesario considerar el Comportamiento Grupal, ya que siempre es necesario el trabajo en equipo para la consecución de metas, pero no se puede generar una Motivación Grupal sin enfocarse antes en la Motivación Personal.

Aspectos y elementos importantes que influyen en la motivación laboral.

Dentro de estos constan:

- ❖ **Ambiente confortable:** Este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.
- ❖ **“La Motivación:** La motivación es personal y los gerentes deben conocer cuales son las principales motivaciones del personal.
- ❖ **Comunicación:** Es el proceso de comunicación que tienen los distintos grupos sociales.
- ❖ **Comunicación organizacional:** Para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cual es el futuro.

- ❖ **Cultura organizacional:** Muy parecido al elemento anterior.

- ❖ **Incentivos:** Se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.

- ❖ **Motivación del empleado:** Aquí se encuentra la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, ambas definidas anteriormente.

- ❖ **Motivación en el trabajo:** Le permite al hombre obtener recompensas sociales. Por ejemplo: respeto, interacciones sociales, etc.

- ❖ **Organización Inteligente:** Son las empresas que reconocen al personal por su poder y talento frente a la actividad que desarrollan.

- ❖ **Responsabilidad en el trabajo:** Es la capacidad por una acción. Este elemento posee tres dimensiones, Individual, el líder responsable, es la persona que se encuentra capacitada para desarrollar una respuesta rápida y es responsable en todo sentido; Colectiva, Es la capacidad de influir en un grupo; Generacional, Su meta es dejar parte de su trabajo o sus actitudes a sus herederos.¹⁴

¹⁴www.monografias.com/trabajos34/motivacion-personal/motivacion-personal.shtml 17/05/2011

Ciclo Motivacional

El Ciclo Motivacional consta de las siguientes etapas:

- ❖ Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- ❖ Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- ❖ Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- ❖ Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- ❖ Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- ❖ Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Valoración de Puestos

La valoración de puestos es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado. Esencialmente la valoración establece la contribución relativa de los

puestos de trabajo a la organización. La valoración es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos con el fin de situarlos en un orden jerarquizado, que sea la base del sistema de remuneración.

Para la valoración de los puestos de una organización:

- ❖ Analizamos los documentos existentes sobre el sistema de remuneración, la política para la creación de nuevos puestos y la estructura de puestos y departamentos existentes en la organización.
- ❖ Llevamos a cabo la descripción de puestos de trabajo, reuniendo las distintas descripciones en un Catálogo de Puestos de Trabajo.
- ❖ Elaboramos el Manual de Valoración cuya aplicación permitirá la puntuación de los puestos de trabajo.
- ❖ Llevamos a cabo la valoración de puestos. Esta valoración es comúnmente dirigida por un "comité de valoración" cuyos miembros son representativos de los distintos niveles y departamentos de la organización. Así se pretende alcanzar el máximo consenso en el resultado final.
- ❖ Analizamos la estructura salarial de la organización, asesorando en las medidas a adoptar para conseguir un sistema retributivo equilibrado y racional.

En la valoración de puestos de trabajo, aplicamos distintos métodos en función de las características y necesidades de la organización.

“La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica, sino dinámica, debe estar en constante actualización. Es la base de todo sistema de remuneración, por ello es fuente de consulta permanente.”¹⁵. “Se deberá constituir un comité de valoración u organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender a las reclamaciones que se presenten. Este comité debe estar compuesto por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización, en cuanto a las fortalezas, debilidades, políticas, objetivos, etc.

El comité debe estar estructurado por:

- ❖ Un representante de la empresa
- ❖ Miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, que bien pueden ser los responsables de cada una de las dependencias afectadas y representantes de los trabajadores
- ❖ Miembros ocasionales representantes de cada una de las unidades, quienes intervendrán mientras se estudian los puestos comprometidos en cada una de estas.
- ❖ Un secretario

¹⁵[www.wikilearning.com/tutorial/administracion de las remuneraciones-valoracion de puestos](http://www.wikilearning.com/tutorial/administracion_de_las_remuneraciones-valoracion_de_puestos)

- ❖ Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración.

Métodos más comunes para hacer la valoración de puestos

Jerarquización de Puestos: es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

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

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

Pasos:

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

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

c).- Adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.

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

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

f).- Aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

Evaluación del desempeño

Concepto

“La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento .La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre **promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales**. La

información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización."¹⁶

Objetivos

"Su objetivo es 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. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

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

¹⁶www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenoper_sonal

Importancia

Es importante para el desarrollo administrativo, conocer los puntos débiles y fuertes del personal, 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. Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. ¹⁷

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 al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

Ventajas de la Evaluación del rendimiento

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

¹⁷ www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenoper_sonal

- ❖ 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.

Factores de la evaluación de Colaboradores

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- ❖ **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.

Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

- ❖ **Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

- ❖ **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

- ❖ **Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

- ❖ **Planificación.** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir

los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

- ❖ **Control de costos.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén , la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.

- ❖ **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

- ❖ **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

- ❖ **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

- ❖ **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

- ❖ **Responsabilidades:** en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

Beneficios de la evaluación de colaboradores

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Métodos de Evaluación de Colaboradores

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados.”¹⁸

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

¹⁸www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenoper_sonal

“Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

Método de Escalas Graficas

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar indiferencia considerable. Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto

mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimos o excelente.

Método de Elección Forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada". Las frases luego se califican. Por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus "amigos".

Las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola. Como el que se presenta a continuación:

Método de Investigación de Campo

Este método de evaluación fue desarrollado en base a entrevistas de

un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuáles se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial.

Método de Incidentes Críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

Método de Comparaciones por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño. La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.”¹⁹

¹⁹www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-metodos_de_evaluacion_de_colaboradores/15947-79

Sistemas de Riego

Esta actividad ha sido utilizada desde la antigüedad cuando se enterraban vasijas de arcilla llenas de agua con el fin de que el agua se infiltrara gradualmente en el suelo. El riego por gota a gota moderno se desarrolló en Alemania hacia 1860 cuando los investigadores comenzaron a experimentar la subirrigación con ayuda de tuberías de arcilla para crear una combinación de irrigación y de sistema de drenaje. En los años 1920, tuberías perforadas fueron utilizadas en Alemania, después O.E. Robey experimentó el riego por tubería porosa de tela en la universidad de Míchigan.

Con la llegada de los plásticos modernos después de la Segunda Guerra Mundial, fueron posibles numerosas mejoras. Micro-tubos de plástico y diversos tipos de goteros han sido empleados en invernadero en Europa y en Estados Unidos.

La moderna tecnología de riego por goteo fue inventada en Israel por Simcha Blass y su hijo Yeshayahu. En lugar de liberar el agua por agujeros minúsculos, que fácilmente se podían obstruir por acumulación de partículas minúsculas, el agua se libera por tuberías más grandes y más largas empleando el frotamiento para ralentizar la velocidad del agua en el interior de un emisor (gotero) de plástico. El primer sistema experimental de este tipo fue establecido en 1959

cuando la familia de Blass en el Kibboutz Hatzerim creó una compañía de riegos llamada Netafim. A continuación, desarrollaron y patentaron el primer emisor exterior de riego por gota a gota. Este método muy perfeccionado se ha desarrollado en Australia, en América del Norte y en América del Sur hacia el fin de los años 60.

En Ecuador los pioneros en esta actividad es la empresa Israriégolíder en Sistemas de Riego en la Región Andina, pertenece al Grupo John Deere & CO, con sede en Estados Unidos, diseña y produce sistemas de riego, además, provee insumos y tecnología agroindustrial de procedencia israelí para el mercado ecuatoriano y la región andina. Fue fundado hace dos décadas.

En nuestra ciudad visionarios lojanos, tres ingenieros agrícolas forman en el año 1999 la empresa Austroriego Cía. Ltda, su domicilio inicial fue en la calle Lauro Guerrero entre José Antonio Eguiguren y Colón, actualmente su dirección es en la Av. Cuxibaba y Tulcán de la ciudad de Loja, son únicos distribuidores autorizados para el sur del país de Israriégol, la empresa está conformada por diez empleados distribuidos en el área administrativa y técnica. La visión de la empresa es ser la número uno en sistemas de riego y su misión ofrecer sistemas de riego de calidad para los agricultores y dar servicio técnico especializado en asuntos hidráulicos a la colectividad, ofertar calidad de productos y a bajos precios.

e. MATERIALES Y METODOS

MATERIALES

MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS

Para el desarrollo de ésta tesis se utilizó:

- Computador
- Cámara fotográfica
- Hojas
- Lapiceros
- Cuaderno
- Libros

RECURSOS HUMANOS

- Gerente de la empresa
- Empleados de la empresa
- Director de Tesis
- Postulante

RECURSOS FINANCIEROS

Los gastos que demandó el desarrollo de la tesis fueron cubiertos en su totalidad por la postulante.

METODOS

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Método Deductivo

“El método deductivo va de lo universal a lo particular, se lo aplicó para analizar de qué manera está organizado el talento humano dentro de la empresa “AUTRORIEGOCIA LTDA”, y así formular una propuesta ala empresa.

Método Inductivo

“El método inductivo parte de los conocimientos particulares para encontrar las incidencias determinadas y, después, convertirlas en ley, en otras palabras podríamos decir que va de lo particular a lo general”.²⁰ Este método me permitió inferir criterios y llegar a plantear la problemática general del desempeño del talento humano en la empresa “AUTRORIEGO CIA LTDA”, y generalizar esa información hacia la elaboración de las propuestas de mejoramiento.

Método Analítico

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

²⁰html.rincondelvago.com/metodos-de-investigacion_2.html

Este método me permitió analizar cada uno los conceptos enunciados en la presente investigación de modo que se pueda dar demostraciones claras y precisas de los temas tratados, con el fin de que se logre su fácil captación, además se la utilizó para analizar la situación actual de la empresa mediante la interpretación de los resultados obtenidos

Las técnicas de recolección de información que se emplearon son:

- ❖ **Observación Directa:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Me permitió observar sobre la situación actual de la empresa, como está organizada, la relación vendedor cliente, la instalaciones, la capacidad, y aspectos especialmente como el diseño, instalación y comercialización de sistemas de riego.

- ❖ **Entrevista:** Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Se la aplicó mediante preguntas abiertas al Gerente la misma que me permitió conocer los servicios que ofrece la empresa, su estructura, entre otros, la misma luego fue interpretada mas no tabulada.

- ❖ **Encuesta:** Es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Lo aplicamos a todo el personal que labora en la empresa para recolectar la información real de la empresa.

f. RESULTADOS

RESULTADOS DE LA TABULACION Y ANALISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

"AUSTRORIEGO CIA LTDA"

CUADRO Nº 1

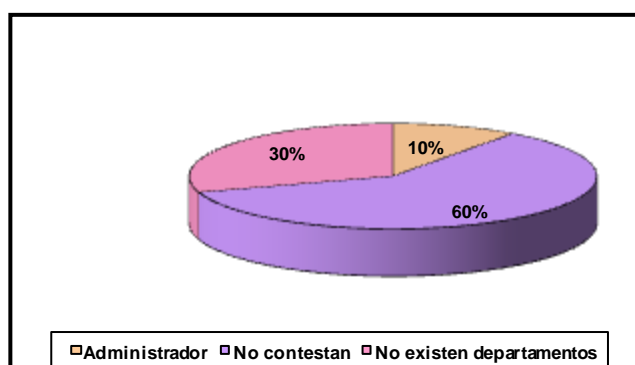
1.1 ¿Indique a qué departamento pertenece?

| VARIABLE | F | % |
|-------------------------|-----------|------------|
| Administrativo | 1 | 10 |
| No contestan | 6 | 60 |
| No existe departamentos | 3 | 30 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego

Elaboración: La autora

GRAFICO Nº 1



ANÁLISIS:

De las 10 personas encuestadas que corresponde al 100%, únicamente el 10% que representa al Gerente indica pertenecer al

departamento Administrativo, el 60% de empleados no contestan y el 30% indican que no existen departamentos dentro de la empresa.

INTERPRETACIÓN:

De las respuestas a ésta interrogante se puede deducir que no existe realmente una estructura definida en la empresa, lo que ocasiona que el personal pierda la visión de conjunto de la misma, esto significará que la empresa no sea ni eficiente ni efectiva.

1.2 ¿Cuál es el cargo que ocupa?

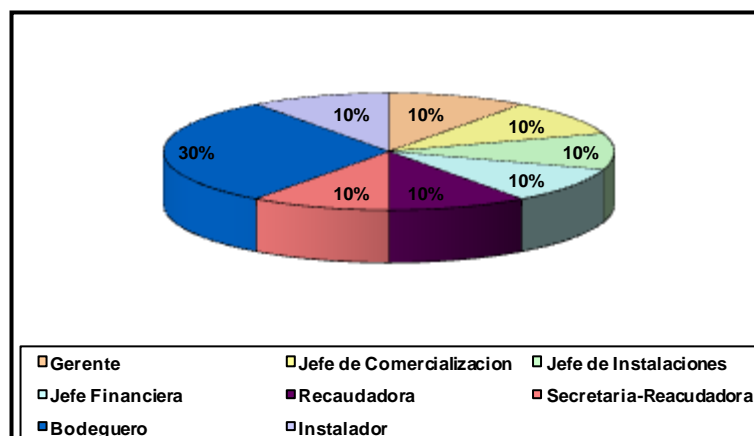
CUADRO Nº 2

| VARIABLE | F | % |
|--------------------------|-----------|------------|
| Gerente | 1 | 10 |
| Jefe de Comercialización | 1 | 10 |
| Jefe de Instalaciones | 1 | 10 |
| Financiera | 1 | 10 |
| Recaudadora | 1 | 10 |
| Secretaria-Recaudadora | 1 | 10 |
| Bodeguero | 3 | 30 |
| Instalador | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego

Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº2



ANALISIS:

De las 10 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población, el 10% representa al Gerente, el 10% Jefe de Comercialización, el 10% Jefe de Instalaciones, 10% Financiera, 10% Recaudadora, 10% Secretaria-Recaudadora, 30% Bodeguero, 10% Instalador.

INTERPRETACIÓN:

De las respuestas a ésta interrogante podemos establecer que los empleados no tienen claro el nombre del puesto que desempeñan, ya que en la observación directa que se realizó para el anteproyecto, se indicó un tipo de puesto, mientras que en las encuestas señalan otro.

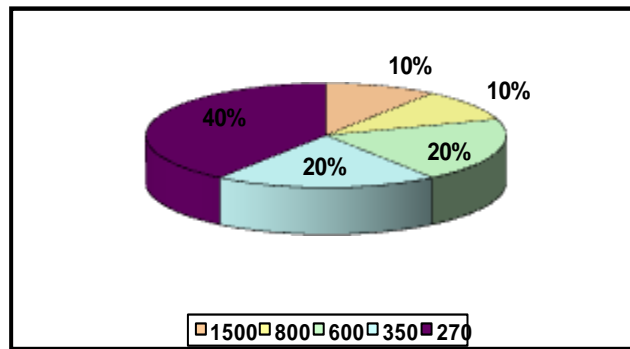
1.3 ¿Cuál es el sueldo que percibe?

CUADRO Nº 3

| VARIABLE | F | % |
|--------------|-----------|------------|
| 1500 | 1 | 10 |
| 800 | 1 | 10 |
| 600 | 2 | 20 |
| 350 | 2 | 20 |
| 270 | 4 | 40 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La autora

GRAFICO N° 3



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que corresponden al 100% de la población, indican que el 10% recibe un sueldo de \$1500 dólares, el 10% \$800 dólares, el 20% \$600 dólares, el 20% \$350 dólares y el 40% \$270 dólares

INTERPRETACIÓN:

De los porcentajes obtenidos en esta pregunta, tenemos que el sueldo de \$1500 corresponde al Gerente, \$800 al Jefe de Instalaciones, \$600 perciben tanto el Jefe de Comercialización como la Financiera, \$350 reciben la Recaudadora y Secretaria – Recaudadora, mientras que \$270 reciben el Instalador y los 3 Bodegueros, evidenciándose que los sueldos están comprendidos desde el salario mínimo vital en adelante, mas los beneficios de ley.

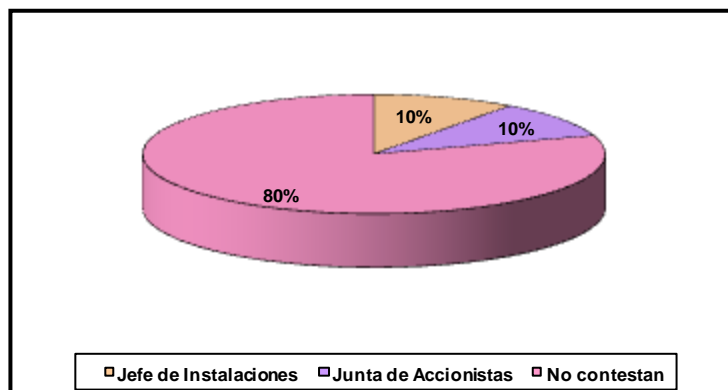
1.4 ¿Cuál es su Jefe Inmediato?

CUADRO Nº 4

| VARIABLE | F | % |
|-----------------------|-----------|------------|
| Jefe de Instalaciones | 1 | 10 |
| Junta de Accionistas | 1 | 10 |
| No contestan | 8 | 80 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La autora

GRAFICO Nº4



ANALISIS:

De las 10 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población en estudio, el 10% indica que su jefe inmediato es el Jefe de Instalaciones, el 10% la Junta de Accionistas y el 80% no dan respuesta a esta interrogante.

INTERPRETACIÓN:

De las respuestas obtenidas en esta pregunta, únicamente el Gerente y el Instalador tienen claro cuál es su jefe inmediato, el resto de personal no conocen, esto se debería a que cuando ingresan a trabajar no se les da a conocer a la empresa en su totalidad, si no solamente las actividades que van a desempeñar de forma aislada.

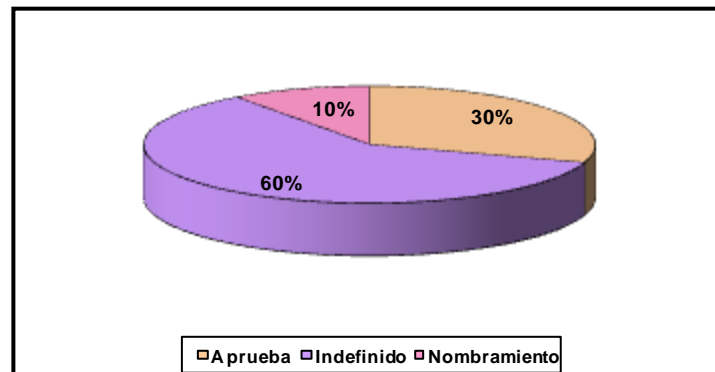
1.5 ¿Qué tipo de contratación le realizó la empresa?

CUADRO Nº 5

| VARIABLE | F | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Contrato A prueba | 3 | 30 |
| Contrato Indefinido | 6 | 60 |
| Nombramiento | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº5



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que representan el 100% de la población, el 10% indica que su contrato es con nombramiento, el 30% A Prueba y el 60% Indefinido.

INTERPRETACIÓN:

Con respecto a ésta pregunta, podemos indicar que el Gerente tiene nombramiento, el instalador, 1 bodeguero, la Recaudadora, el Jefe de Instalaciones, el Jefe de Comercialización y la Financiera tienen un contrato indefinido, mientras que la Secretaria – Recaudadora y 2 bodegueros mantienen contratos a prueba, cabe indicar que estos últimos llevan tres meses en la empresa.

También podemos señalar que en la actualidad donde los niveles de desempleo han aumentado, la mayoría de empleados en la empresa Austroriego gozan de estabilidad laboral, lo que puede incidir positivamente en los mismos al sentirse seguros de sus puestos de trabajo y con ello lograr altos niveles de motivación y compromiso para con la empresa.

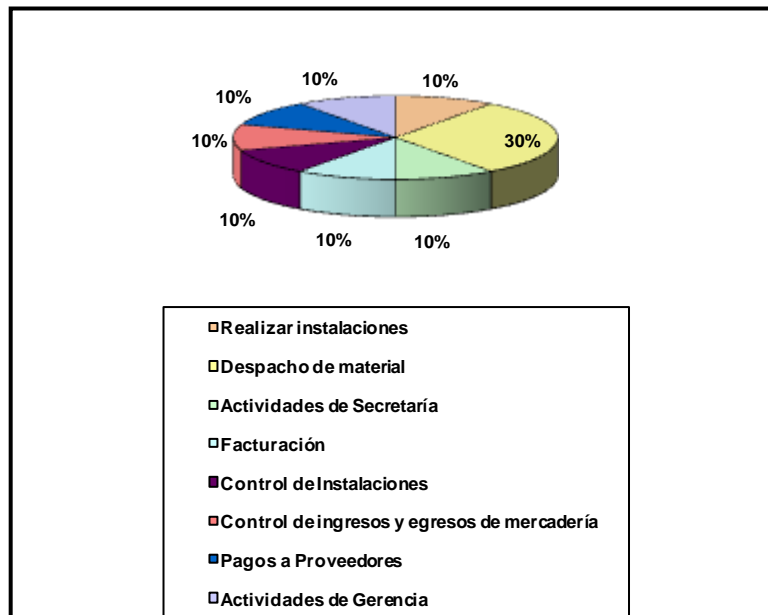
1.6 ¿Cuál es la función principal de su puesto?

CUADRO Nº 6

| VARIABLE | F | % |
|---|-----------|------------|
| Realizar instalaciones | 1 | 10 |
| Despacho de material | 3 | 30 |
| Actividades de Secretaría | 1 | 10 |
| Facturación | 1 | 10 |
| Control de Instalaciones | 1 | 10 |
| Control de ingresos y egresos de mercadería | 1 | 10 |
| Pagos a proveedores | 1 | 10 |
| Actividades de Gerencia | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº6



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que corresponden al 100% de la

población, tenemos que el 10% realiza instalaciones de riego, el 30% despacha materiales de bodega, otro 10% actividades de secretaría; 10% Facturación; 10% control de las instalaciones, 10% control de ingresos y egresos de mercadería, 10% pago a proveedores y 10% a actividades de gerencia.

INTERPRETACIÓN:

Como respuestas a esta interrogante, tenemos que el 10% realiza instalaciones de riego desempeñado por el instalador, el 30% despacha materiales de bodega, desempeñado por 3 personas que se encargan de la bodega, otro 10% actividades de secretaría desempeñado por la Secretaria-Recaudadora; 10% Facturación desempeñado por la Recaudadora; 10% control de las instalaciones de riego desempeñado por el Jefe de Instalaciones, 10% control de ingresos y egresos de mercadería desempeñado por el Jefe de Comercialización, 10% pago a proveedores que lo desempeña la Financiera, y 10% a actividades de gerencia desempeñado por el Gerente.

1.7 ¿Enumere las funciones que debe realizar en su puesto?

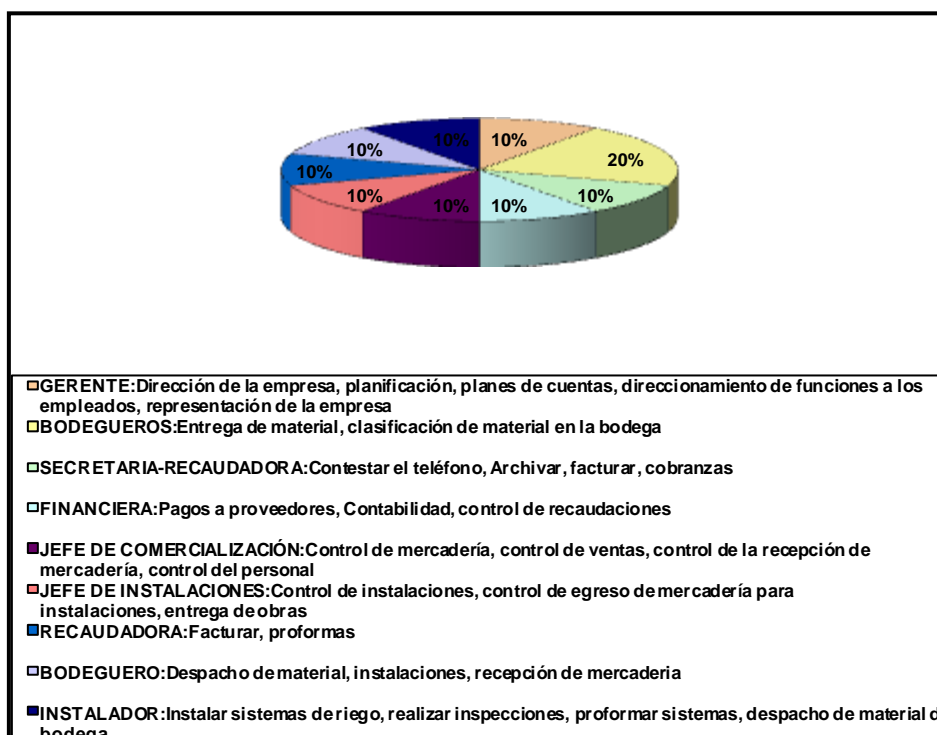
CUADRO N° 7

| VARIABLE | F | % |
|--|-----------|------------|
| GERENTE :Dirección de la empresa, planificación, planes de cuentas, direccionamiento de funciones a los empleados, representación de la empresa | 1 | 10 |
| BODEGUEROS : Entrega de material, clasificación de material en la bodega | 2 | 20 |
| SECRETARIA-RECAUDADORA : Contestar el teléfono, Archivar, facturar, cobranzas | 1 | 10 |
| FINANCIERA : Pagos a proveedores, Contabilidad, control de recaudaciones | 1 | 10 |
| JEFE DE COMERCIALIZACIÓN : Control de mercadería, control de ventas, control de la recepción de mercadería, control del personal | 1 | 10 |
| JEFE DE INSTALACIONES : Control de instalaciones, control de egreso de mercadería para instalaciones, entrega de obras | 1 | 10 |
| RECAUDADORA : Facturar, Elaboración de proformas | 1 | 10 |
| BODEGUERO : Despacho de material, instalaciones, recepción de mercadería | 1 | 10 |
| INSTALADOR : Instalar sistemas de riego, realizar inspecciones, proforma sistemas de riego, despacho de material de bodega | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego

Elaboración: La Autora

GRAFICO N°7



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que corresponden al 100% de la población, tenemos que el 10% realiza actividades de direccionamiento de la empresa, planificación, planes de cuentas, direccionamiento de funciones a los empleados y representación de la empresa, el 20% entrega material y clasifica los materiales en la bodega, el 10% Contesta el teléfono, archiva, factura, realiza cobranzas el 10% realiza pagos a proveedores, actividades de contabilidad, control de recaudaciones, el 10% realiza control de mercadería, control de ventas, control de la recepción de mercadería, control del personal, el siguiente 10% controla las instalaciones realizadas, controla el egreso de mercadería para instalaciones, entrega obras, el 10% Factura, elabora proformas, el 10% despacha material, realiza instalaciones, recepción de mercadería y el 10% adicional Instala sistemas de riego, realizar inspecciones, elabora proformas de sistemas de riego, despacho de material de bodega.

INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos en ésta pregunta el 10% que corresponde a la respuesta emitida por el gerente el cuál indica que realiza actividades de: direccionamiento de la empresa, planificación,

planes de cuentas, direccionamiento de funciones a los empleados y representación de la empresa, podemos señalar que a lo mejor el Gerente tiene conocimientos básicos de lo que es Gerencial pero lo hace empíricamente, mas no como un proceso sistemático donde las funciones principales son: la Planeación, Organización, Dirección y Control que son actividades que se las debe ejecutar simultáneamente para la consecución de los objetivos de la empresa, siendo a lo mejor éste uno de los problemas que frenan el desarrollo de la misma, pese a que su crecimiento a sido significativo según expresa su directivo. En lo que respecta al 20% que corresponde a las actividades de 2 Bodegueros que se dedican a la entrega de material y clasificación de los mismos en bodega, encontramos que éstas mismas funciones lo realiza otro 20% que corresponde a 1 Bodeguero y 1 Instalador los cuales a más de éstas funciones, ejecutan, supervisan instalaciones de riego y elaboran proformas, observándose claramente que existe duplicidad de funciones entre éstos cuatro empleados, lo que ocasiona faltantes o mal recepción de mercadería que luego ocasionan inconvenientes en el inventario de la bodega, al no haber una persona exclusivamente responsable de la misma.

Con respecto a las actividades de Recaudadora y Secretaria-Recaudadora que corresponden al 10% cada una respectivamente, podemos indicar que las funciones las tienen claramente

establecidas, al igual que las actividades que desempeña la Financiera la cual representa otro 10%. También podemos acotar que el Jefe de Instalaciones que representa el 10% tiene definido sus actividades de control de instalaciones, control de egreso de mercadería para instalaciones y entrega de obras, mientras que el Jefe de comercialización que constituye el 10% restante realiza sus actividades de control de mercadería, control de ventas, control de la recepción de mercadería y control del personal; pudiéndose evidenciar en éste último tiene a cargo una función que no se relaciona con su puesto de trabajo.

1.8 ¿Con qué otro cargo se comunica para el cumplimiento de sus funciones?

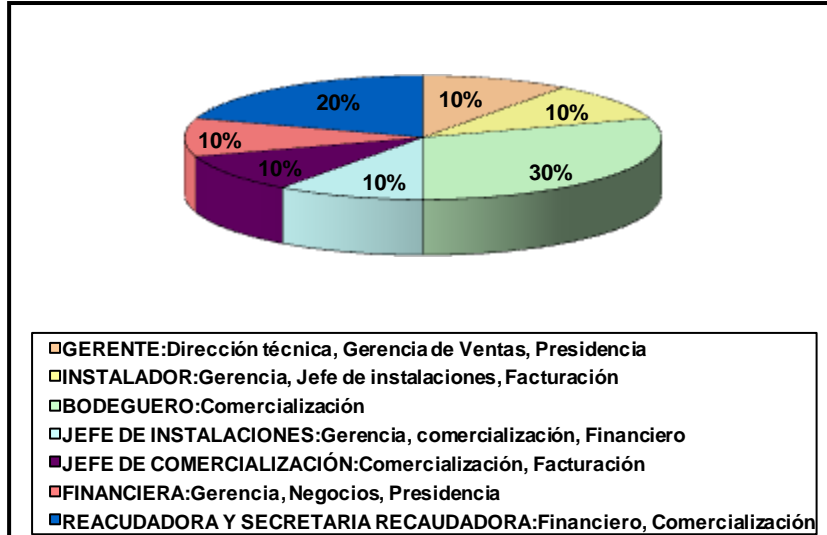
CUADRO Nº 8

| VARIABLE | F | % |
|---|-----------|------------|
| GERENTE: Dirección técnica, Gerencia de Ventas, Presidencia | 1 | 10 |
| INSTALADOR: Gerencia, Jefe de Instalaciones, Facturación | 1 | 10 |
| BODEGUERO: Comercialización | 3 | 30 |
| JEFE DE INSTALACIONES: Gerencia, Comercialización, Financiero | 1 | 10 |
| JEFE DE COMERCIALIZACIÓN: Comercialización, Facturación | 1 | 10 |
| FINANCIERA: Gerencia, Negocios, Presidencia | 1 | 10 |
| RECAUDADORA Y SECRETARIA-RECAUDADORA: Financiero, Comercialización | 2 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego

Elaboración: La Autora

GRAFICO N°8



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que constituyen el 100% de la población, tenemos que el 10% que corresponde al Gerente se relaciona con Gerencia de Ventas, Dirección Técnica, Presidencia, otro 10% que corresponde al instalador indica que se relaciona con Gerencia, Jefe de Instalaciones, Facturación, el 10% siguiente que representa a un bodeguero indica que se relaciona con Comercialización, mientras que el Jefe de instalaciones que representa otro 10% señala que se relaciona con Gerencia, Comercialización y Financiera , otro 10% que corresponde al Jefe de Comercialización indica que se relaciona con Comercialización y Facturación, mientras que un 10% más que corresponde la Financiera indica que se relaciona con Gerencia, Negocios y

Presidencia, un 20 % que representa a la Recaudadora y a la Secretaria-Recaudadora indican relacionarse con la Financiera y comercialización para el cumplimiento de sus actividades, y el último 20% que corresponde a dos Bodegueros indican que se relacionan con comercialización.

INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos en esta pregunta, se puede observar que no existe una concordancia entre los distintos puestos de trabajo, o al menos hay una confusión al no conocer los nombres de los puestos de cada uno de sus compañeros y del suyo propio, en primer lugar el Gerente indica que se comunica con la Dirección Técnica, Gerencia de Ventas y Presidencia, pero en la pregunta realizada anteriormente sobre el puesto que ocupan, no existe, ni Dirección Técnica ni Gerencia de Ventas lo que demuestra que a lo mejor se conoce con que persona tratar para el cumplimiento de tal o cual actividad de una manera empírica o rutinaria. El Instalador indica que se relaciona con Gerencia, Jefe de instalaciones y Facturación aquí también vemos una incongruencia, ya que de acuerdo a lo observado en las funciones de cada uno de ellos, el instalador mantendría contacto para el cumplimiento de su función con el Jefe de instalaciones mas no con Gerencia; los Bodegueros indican que tiene contacto con el Jefe de Comercialización; por otro lado el Jefe de Instalaciones y Jefe de Comercialización señalan tener relación con la Gerencia, Comercialización, Financiero y Comercialización, facturación respectivamente. Por otro lado la

Financiera indica que se comunica con Gerencia, Negocios y Presidencia, es ésta respuesta también encontramos otro puesto que no consta en las descripciones que cada uno realizó como es Negocios, mientras que la Recaudadora y Secretaria-Recaudadora indican que se comunican para el cumplimiento de sus funciones con la Financiera y Comercialización encontrándose aquí una sinergia entre estos puestos de trabajo que considero es importante para el desarrollo eficiente las actividades diarias.

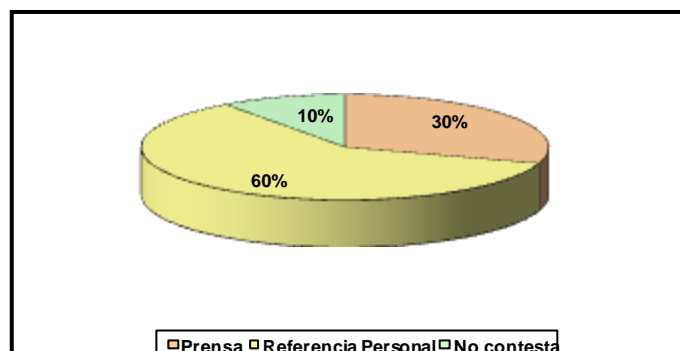
2.1 ¿Por qué medios se informó que existe vacantes en la empresa?

CUADRO Nº 9

| VARIABLE | F | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Prensa | 3 | 30 |
| Referencia Personal | 6 | 60 |
| No Contesta | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº 9



ANALISIS:

De las 10 personas encuestadas, que corresponden al 100% de la población, tenemos que un 30% se enteró de la existencia de la vacante por la prensa, el 60% por referencias personales y un 10% no contesta.

INTERPRETACIÓN:

De la respuesta a ésta interrogante podemos decir que la mayor parte de empleados que laboran en la empresa fueron contratados por referencias personales de amigos o conocidos de los dueños de la empresa, sin embargo existe un grupo minoritario que fueron contratados a partir de una publicación en la prensa, de aquí que podemos señalar que no se realiza un reclutamiento adecuado para la selección del personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo, no diciendo con esto que las personas que están actualmente en estos puestos no sean las idóneas para ocuparlos.

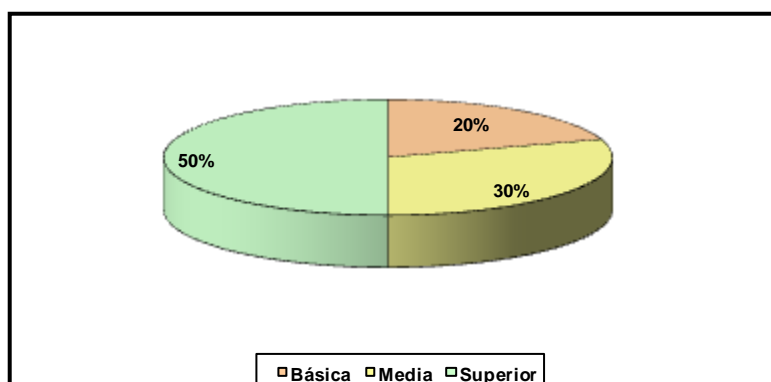
2.2 ¿Qué nivel de instrucción posee?

CUADRO Nº 10

| VARIABLE | F | % |
|--------------|-----------|------------|
| Básica | 2 | 20 |
| Media | 3 | 30 |
| Superior | 5 | 50 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº10



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que representan el 100% de la población, el 20% tienen instrucción primaria, el 30% media y el 50% superior.

INTERPRETACION:

Sobre ésta interrogante podemos indicar que únicamente un 20 % de la población que corresponden a dos bodegueros tienen instrucción básica, el 30% que corresponde a un Bodeguero, la Secretaria – Recaudadora y el Instalador tienen instrucción media, mientras que un 50% representado por el Gerente, Financiera, Jefe de comercialización, Jefe de Instalaciones y Recaudadora tienen instrucción superior con título académico de: Gerente: Ingeniero Agrícola, especialista en riego, Egresado de Maestría en riego, Jefe Financiera: Ingeniera Comercial, Jefe de Comercialización: Ingeniera Comercial, Jefe de Instalaciones: Ingeniero Agrícola, Recaudadora: Licenciada en Contabilidad y Auditoria.

Podemos concluir diciendo que la mayor parte de los empleados cumplen con el requerimiento académico para el puesto que desempeñan, sin embargo en el caso del Gerente su título no está acorde con las funciones que está desempeñando, tiene muchísimo conocimiento de las actividades a las que se dedica la empresa que son las instalaciones de riego pero su preparación no es en Administración.

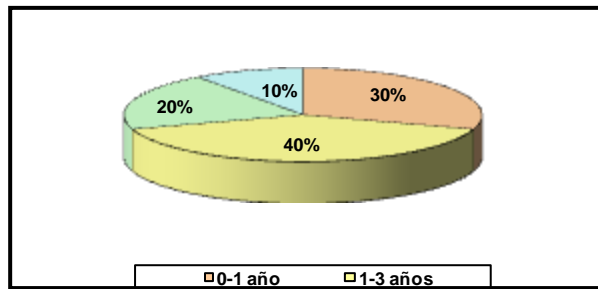
2.3 ¿Qué tiempo lleva desempeñándose en el cargo que ocupa?

CUADRO N° 11

| VARIABLE | F | % |
|--------------|-----------|------------|
| 0 - 1 año | 3 | 30 |
| 1 - 3 años | 4 | 40 |
| 3 - 5 años | 2 | 20 |
| 5 a más años | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 11



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que corresponde al 100% de la población, tenemos que un 30% representa a empleados que se encuentran laborando en la empresa 3 meses, el 40% lleva en sus cargos de uno a tres años, el 20% llevan de tres a cinco años y el 10% más de 5 años.

INTERPRETACIÓN:

De las respuestas proporcionadas a ésta interrogante se puede indicar que el 30% que corresponde a dos bodegueros y la secretaria-recaudadora llevan 3 meses laborando, el 40% que corresponde al Gerente, Jefe de Instalaciones, Recaudadora y un bodeguero llevan de uno a tres años laborando en la empresa, mientras que un 20% que corresponde a la Financiera y Jefe de Comercialización llevan de tres a cinco años en la empresa y por ultimo un 10% que representa al Instalador lleva de cinco a más años en la empresa, pudiendo indicar con esto que los empleados tienen estabilidad laboral, ya que los puestos se han ido creando conforme ha ido necesitando la empresa.

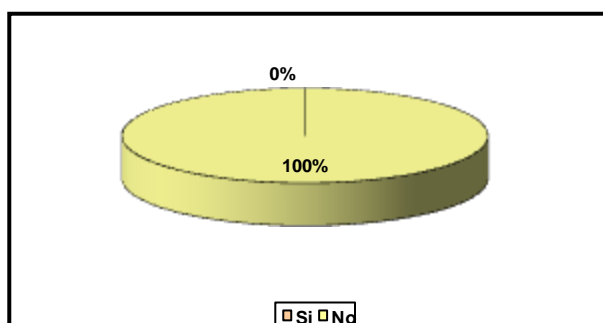
2.4 ¿La empresa cuenta con un manual de Bienvenida?

CUADRO Nº 12

| VARIABLE | F | % |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 10 | 100 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº12



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que representan el 100% de la población, tenemos que el 100% indican que la empresa no tiene un Manual de Bienvenida.

INTERPRETACIÓN:

Al no existir una Gestión del Talento humano en la empresa, se evidencia la falta de manuales que son de suma importancia para el desarrollo eficiente y logro de objetivos de una empresa, puesto que todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la misma. Es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda. El Manual de Bienvenida en particular contiene información como: Mensaje de bienvenida, Fotografías, Historia de la empresa, Filosofía de la empresa, Organigrama, derechos y obligaciones, pago de nómina, seguridad social, prestaciones generales internas, políticas de imagen, reglamento interno, constituyéndose en un instrumento importantísimo a la hora de realizar la inducción del personal nuevo.

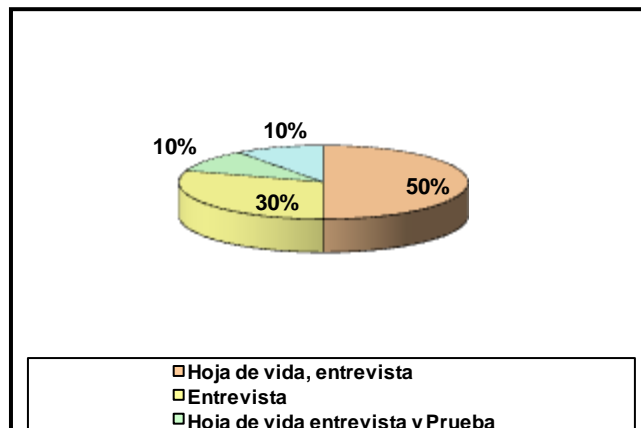
2.5 ¿Qué instrumentos de selección le aplicaron a usted para ingresar a la empresa?

CUADRO Nº 13

| VARIABLE | F | % |
|----------------------------------|-----------|------------|
| Hoja de vida, Entrevista | 5 | 50 |
| Entrevista | 3 | 30 |
| Hoja de vida, Entrevista, Prueba | 1 | 10 |
| Hoja de Vida | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº 13



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que representan el 100% de la población, tenemos que el 50% indican que se les aplicó una entrevista y presentación de la hoja de vida, otro 30% revelan que se les aplicó solamente entrevista, mientras que un 10% señala que se

les empleó entrevista, hoja de vida y pruebas y un 10% indica que únicamente presentaron la hoja de vida.

INTERPRETACIÓN:

De las respuestas a esta interrogante podemos indicar que a la mayoría del personal se les aplicó hoja de vida y entrevista, no así al resto que indican se les aplicó únicamente una técnica en forma aislada y solamente un empleado indicó que le aplicaron hoja de vida, entrevista y prueba por lo que se puede deducir que no se lleva a cabo una correcta selección del personal aplicándoles todas las técnicas para éste efecto.

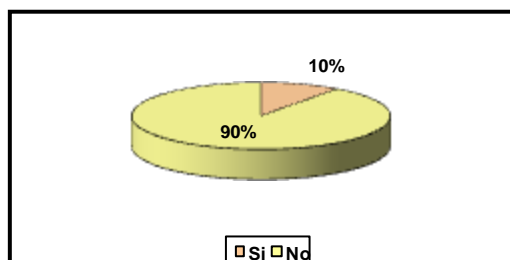
2.6 ¿Recibe algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

CUADRO Nº 14

| VARIABLE | F | % |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 1 | 10 |
| No | 9 | 90 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº 14



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que comprenden el 100% de la población, tenemos que un 10% manifiesta que si recibe capacitación por parte de la empresa, mientras que un 90% indica que no.

INTERPRETACIÓN:

De las respuestas a ésta interrogante tenemos que solo un 10% que corresponde al Gerente indica que sí recibe capacitación por parte de la empresa en forma semestral, mientras que un 90% manifiestan que no, pudiendo evidenciarse que no existe un plan de capacitación para el personal, lo que puede incidir en el rendimiento de los empleados.

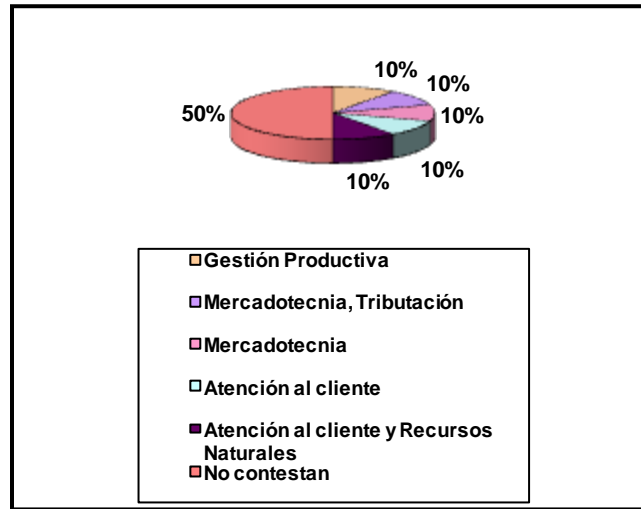
2.7 ¿Qué temas de capacitación le gustaría recibir por parte de la empresa?

CUADRO Nº 15

| VARIABLE | F | % |
|--|-----------|------------|
| Gestión productiva | 1 | 10 |
| Mercadotecnia, Tributación | 1 | 10 |
| Mercadotecnia | 1 | 10 |
| Atención al cliente | 1 | 10 |
| Atención al cliente y Recursos Humanos | 1 | 10 |
| No contestan | 5 | 50 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO N°15



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que corresponden al 100% de la población, indican tener interés en recibir capacitación en los siguientes temas: un 10% en Gestión Productiva, otro 10% en Mercadotecnia y Tributación, otro 10% en Mercadotecnia, un 10 % adicional en Atención al cliente, otro 10% en Atención al cliente y Recursos Humanos y el 10% restante no contestan a ésta interrogante.

INTERPRERTACIÓN:

La capacitación tiene objetivo principal proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando

los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la "capacitación para la calidad y la productividad". De aquí que debemos tomar en consideración los temas de capacitación que nos indicaron cada uno de los empleados de la empresa Austroriego para la elaboración de propuestas.

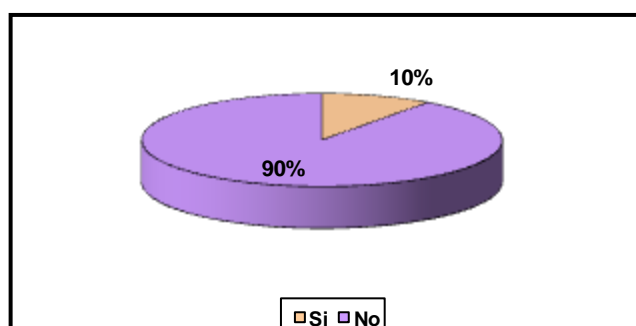
2.8 Por su desempeño laboral la empresa le otorga algún tipo de motivación o incentivo?

CUADRO Nº 16

| VARIABLE | F | % |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 1 | 10 |
| No | 9 | 90 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº 16



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que corresponde al 100% de la población, tenemos que un 10% indica que si recibe algún incentivo como motivación por parte de la empresa, mientras que un 90% señalan que no.

INTERPRETACIÓN:

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas. La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

3. Factores de Valoración. Marque con una X la respuesta que usted cree conveniente.

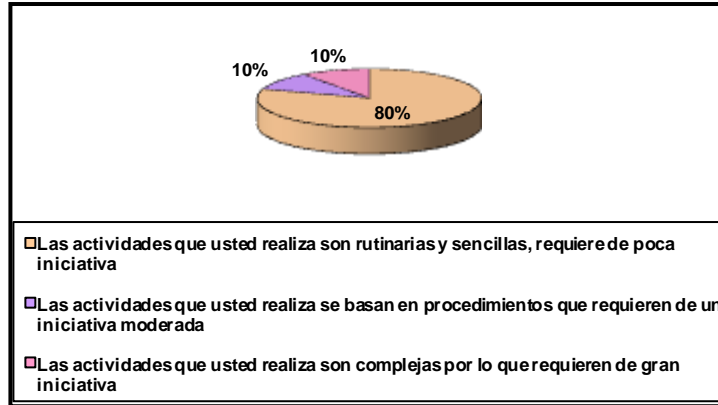
**CUADRO Nº 17
INICIATIVA**

| VARIABLE | F | % |
|---|-----------|------------|
| Las actividades que usted realiza son rutinarias y sencillas, requiere de poca iniciativa | 8 | 80 |
| Las actividades que usted realiza se basan en procedimientos que requieren de una iniciativa moderada | 1 | 10 |
| Las actividades que usted realiza son complejas por lo que requieren de gran iniciativa | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 17



ANALISIS:

De las 10 personas encuestadas que representan al 100% de la población, con respecto a la Iniciativa tenemos que un 80% indica que las actividades que realiza son rutinarias y sencillas y requiere de poca iniciativa, mientras que un 10% señala que las actividades que realiza se basan en procedimientos que requieren de una iniciativa moderada y por último un 10% manifiesta que las actividades que realiza son complejas por lo que requieren de gran iniciativa.

INTERPRETACIÓN:

Con respecto a esta interrogante podemos señalar que siendo la iniciativa uno de los requisitos intelectuales indispensables que nos servirán para la valoración de puestos tenemos que el Gerente es quien indica que sus actividades son complejas por lo que requiere

de gran iniciativa, mientras que la Financiera indica que sus actividades se basan en procedimientos que requiere de una iniciativa moderada y finalmente los bodegueros, la Recaudadora, Secretaria-Recaudadora, Instalador y el Jefe de Instalaciones indican que sus actividades son rutinarias y sencillas y requieren de poca iniciativa.

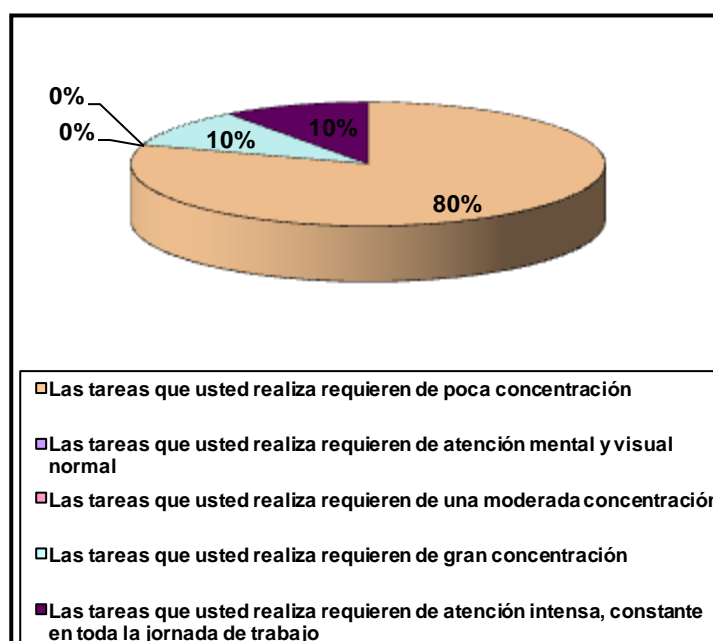
**ESFUERZO
ESFUERZO MENTAL
CUADRO Nº 18**

| VARIABLE | F | % |
|---|-----------|------------|
| Las tareas que usted realiza requieren de poca concentración | 8 | 80 |
| Las tareas que usted realiza requieren de atención mental y visual normal | 0 | 0 |
| Las tareas que usted realiza requieren de una moderada concentración | 0 | 0 |
| Las tareas que usted realiza requieren de gran concentración | 1 | 10 |
| Las tareas que usted realiza requieren de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego

Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº 18



ANALISIS:

De las 10 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población, con respecto a la interrogante de esfuerzo mental indicaron: un 80% que las actividades que realiza requieren de poca concentración, un 10% que las tareas que realiza requieren de gran concentración y otro 10% que las tareas que realiza requieren de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo.

INTERPRETACIÓN:

De igual forma valorar el esfuerzo mental es uno de los requisitos físicos indispensables que nos servirán de inmensa ayuda a la hora de realizar la valoración de puestos, dentro de la empresa tenemos que el 80% que corresponde a los bodegueros, Instalador, Jefe de instalaciones, recaudadora, secretaria-recaudadora indican que sus actividades requieren de poca concentración, mientras que el 10% que corresponde a la Financiera señala que sus actividades requieren de gran concentración y finalmente el Gerente es quien indica que sus tareas requieren de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo.

CUADRO Nº 19

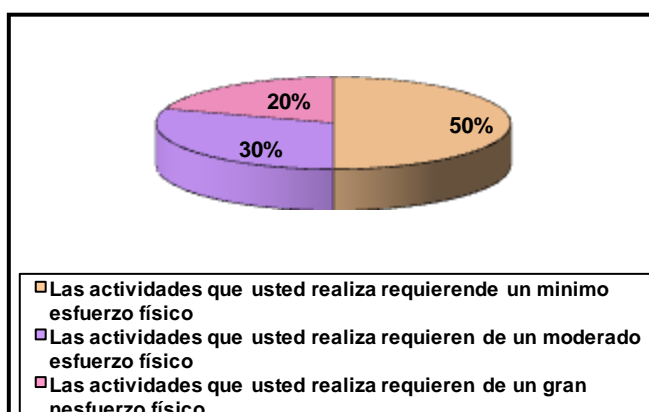
ESFUERZO FISICO

| VARIABLE | F | % |
|--|-----------|------------|
| Las actividades que usted realiza requieren de un mínimo esfuerzo físico | 5 | 50 |
| Las actividades que usted realiza requieren de un moderado esfuerzo físico | 3 | 30 |
| Las actividades que usted realiza requieren de un gran esfuerzo físico | 2 | 20 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego

Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº 19



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que corresponden al 100% de la población, en cuanto a la interrogante de esfuerzo físico, indican: un 50% que las actividades que realiza requieren de un mínimo esfuerzo físico, un 30% las actividades que realiza requieren de un moderado esfuerzo físico y un 20% las actividades que realiza requieren de un gran esfuerzo físico.

INTERPRETACIÓN

Siendo éste otro de los requisitos físicos necesarios para la valoración de puestos, el 50% de los empleados de la empresa que corresponde a la Secretaria-Recaudadora, Jefe de instalaciones, Recaudadora, Jefe de Comercialización y financiera indican que sus actividades que realizan requieren de un mínimo esfuerzo físico, mientras que el 30% que corresponde a tres bodegueros indican que las actividades que realiza requieren de un moderado esfuerzo físico y finalmente el 20% que corresponde al Instalador y al Gerente indican que las actividades que realizan requieren de un gran esfuerzo físico.

RESPONSABILIDAD

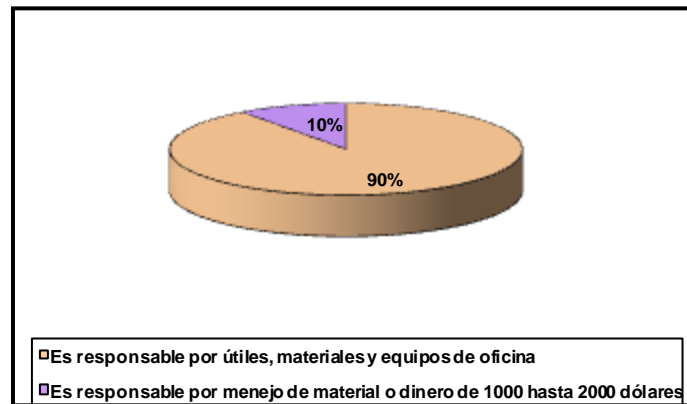
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y DINERO

CUADRO Nº 20

| VARIABLE | F | % |
|---|-----------|------------|
| Es responsable por útiles, materiales y equipos de oficina | 9 | 90 |
| Es responsable por manejo de material o dinero de hasta \$500 dólares | 0 | |
| Es responsable por manejo de material o dinero de 500 hasta 1000 dólares | 0 | |
| Es responsable por manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 20



ANALISIS:

De las 10 personas encuestadas que corresponden al 100% de la población, en cuanto a la responsabilidad por materiales y dinero señalaron un 90% ser responsables por útiles, materiales y equipos de oficina, mientras que un 10% indicó ser responsable por manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares.

INTERPRETACIÓN:

Siendo la responsabilidad de material o equipo otro de los factores importantes a la hora de realizar la valoración de puestos tenemos que el 90% de los empleados que corresponden al Jefe de Instalaciones, Jefe de Comercialización, Recaudadora, Financiera, Secretaria-Recaudadora, instalador y los tres bodegueros indican que son responsables por útiles, materiales y equipos de oficina, mientras que el Gerente indica ser responsable por el manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares.

CUADRO Nº 21

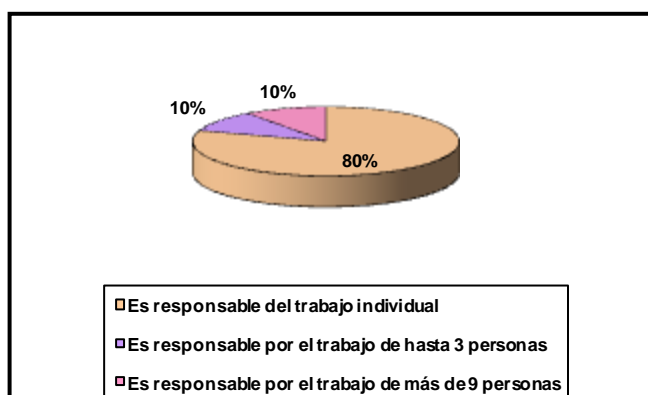
RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS

| VARIABLE | F | % |
|--|-----------|------------|
| Es responsable del trabajo individual | 8 | 80 |
| Es responsable por el trabajo de hasta 3 personas | 1 | 10 |
| Es responsable por el trabajo de 4 a 6 personas | 0 | 0 |
| Es responsable por el trabajo de 6 a 9 personas | 0 | 0 |
| Es responsable por el trabajo de más de 9 personas | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego

Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº 21



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que representan el 100% de la población, con respecto a ésta pregunta indicaron un 80% ser responsable del trabajo individual, un 10% ser responsable por el trabajo de hasta 3 personas y otro 10% ser responsable por el trabajo de más de 9 personas.

INTERPRETACIÓN:

La responsabilidad por supervisión del personal es otro de los factores importantísimos para realizar una correcta valoración de puestos, teniendo en cuenta que el 80% del personal que corresponde a la secretaria-recaudadora, jefe de instalaciones, recaudadora, jefe de comercialización, Instalador y los tres bodegueros indican que son responsables por su trabajo individual, mientras que la financiera indica ser responsable por el trabajo de hasta tres personas y finalmente el Gerente señala ser responsable del trabajo de más de nueve personas.

CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES DE TRABAJO

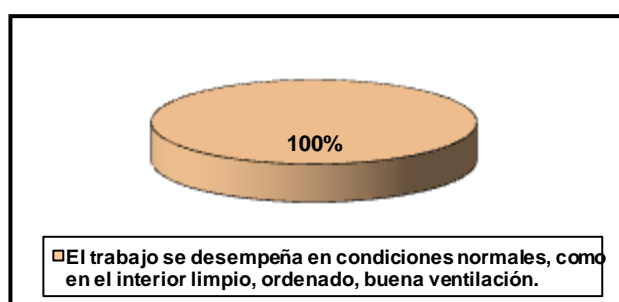
CUADRO Nº 22

| VARIABLE | F | % |
|---|-----------|------------|
| El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, buena ventilación | 10 | 100 |
| El trabajo se lo realiza en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño | | |
| El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada | | |
| El trabajo se lo realiza en un ambiente sucio, con tóxicos que pueden perjudicar el organismo. | | |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego

Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº 22



ANALISIS:

En cuanto a las condiciones de trabajo, de los 10 empleados encuestados que representan al 100% de la población, los 10 indicaron que su trabajo lo desempeñan en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, buena ventilación.

INTERPRETACIÓN:

Siendo el ambiente de trabajo otro factor para la evaluación de puestos podemos indicar que el 100% de los empleados indicaron que su trabajo lo desempeñan en condiciones normales, como el interior limpio, ordenado y con buena ventilación. A más de esto el 90% señalan que la jornada laboral es de ocho horas laborables, teniendo un horario de lunes a viernes de 8 am a 1 pm y de 3pm a 6 pm y el día sábado de 8 am a 13 pm. El gerente que representa el 10% indica que su jornada laboral es de más de 8 horas diarias.

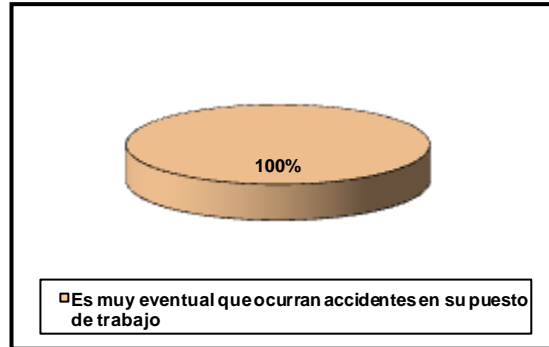
CUADRO Nº 23

RIESGOS

| VARIABLE | F | % |
|---|-----------|------------|
| Es muy eventual que ocurran accidentes en su puesto de trabajo | 10 | 100 |
| Su trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal | | |
| Su trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad de hasta un mes | | |
| En su trabajo está expuesto a accidentes que pueden dejar discapacidad estable | | |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 23



ANALISIS:

En cuanto al riesgo en el trabajo, de los 10 empleados encuestados que representan al 100% de la población, los 10 indicaron que es muy eventual que ocurran accidentes en su puesto de trabajo.

INTERPRETACIÓN:

En cuanto al riesgo el 100% de los empleados indicaron que es muy eventual que ocurran accidentes en su puesto de trabajo, factor que debemos tomarlo muy en cuenta para la valoración de puestos, ya que es otro de los factores importantísimos para una valoración exitosa.

CUADRO Nº 24

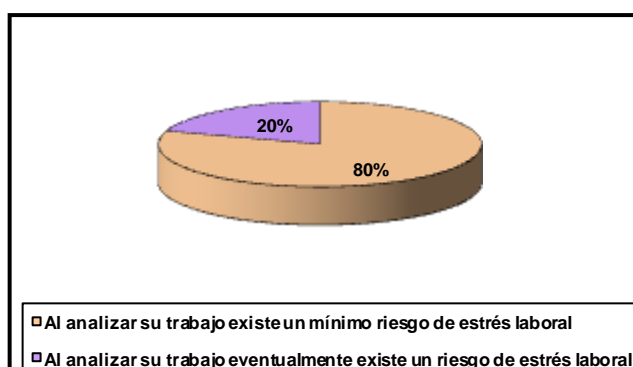
ESTRÉS

| VARIABLE | F | % |
|---|-----------|------------|
| Al analizar su trabajo existe un mínimo riesgo de estrés laboral | 8 | 80 |
| Al analizar su trabajo eventualmente existe un riesgo de estrés laboral | 2 | 20 |
| Al analizar su trabajo se expone a tener gran estrés laboral | 0 | 0 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego

Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº 24



ANALISIS:

De los 10 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población, en cuanto a la pregunta sobre estrés manifestaron un 80% que existe un mínimo riesgo de estrés laboral en sus actividades diarias y un 20% indican que en su trabajo eventualmente existe un riesgo de estrés laboral.

INTERPRETACIÓN:

En la actualidad, el estrés es considerado como un factor muy importante a tener en cuenta a la hora de la valoración de puestos, ya que es un proceso interactivo en los que influyen tanto los aspectos de la situación (demandas) como las características del sujeto (recursos) Cuando las demandas superan a los recursos la tendencia será a producir una situación de estrés en la que, para cubrir las demandas, el sujeto intentará producir más recursos llegando el estrés en ocasiones hasta su fase final que es el agotamiento del sujeto.

De los empleados de la empresa objeto de estudio, el 80% que corresponden a la recaudadora, secretaria-recaudadora, jefe de instalaciones, instalador, jefe de comercialización, los bodegueros señalan que al analizar su trabajo existe un mínimo riesgo de estrés laboral y el 20% que corresponde al Gerente y a la financiera señalan que al analizar su trabajo eventualmente existe un riesgo de estrés laboral.

4 . Evaluación

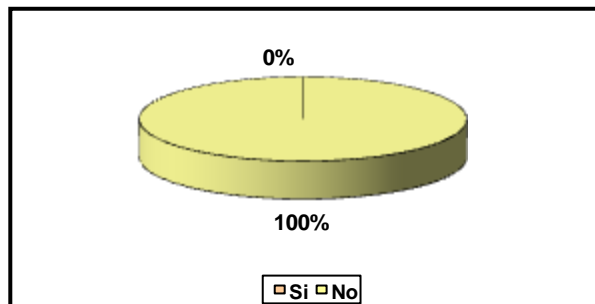
4.1 Le han realizado alguna evaluación del desempeño de su trabajo?

CUADRO N°25

| VARIABLE | F | % |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 10 | 100 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 25



ANALISIS:

De los 10 empleados encuestados que representan el 100% de la población, todos indican que no se ha realizado una evaluación del desempeño de su trabajo.

INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.

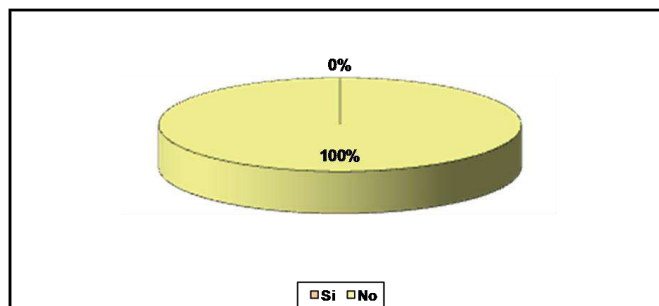
4.2 ¿Para evaluar su desempeño que factores le tomaron en cuenta?

CUADRO 26

| VARIABLE | F | % |
|--------------|-----------|------------|
| No contestan | 10 | 100 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 26



ANALISIS:

Los 10 empleados encuestados que representan al 100% de la población no contestan a esta interrogante.

INTERPRETACIÓN:

Es lógico que al no haberseles realizado ningún tipo de evaluación según indican en la interrogante anterior, los empleados no se manifiesten ya que desconocen sobre el tema, pero debemos indicar que el rendimiento laboral de sus trabajadores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA LTDA

2.3. ¿Señale que técnicas para el manejo del personal utilizan en la empresa?

En esta interrogante se indicó que únicamente se realiza la evaluación del desempeño.

2.4 ¿Por qué medios de comunicación se da a conocer que existen vacantes en su empresa?

Las vacantes se dan a conocer por publicaciones en la prensa.

2.5 ¿Qué instrumentos de selección aplicaron para el ingreso del nuevo personal a la empresa?

Cuando ingresa un nuevo empleado se les aplica una Entrevista y la Hoja de Vida.

2.6 ¿Bajo qué tipo de contrato se encuentra laborando los empleados en la empresa?

Según su respuesta los contratos son: Contratos a prueba y Contratos a plazo fijo.

2.7 ¿Al ser integrado el empleado en la empresa le hacen conocer las instalaciones, le presentan a los directivos y compañeros de trabajo?

El Gerente indicó que si se realiza este procedimiento.

2.8. ¿La empresa cuenta con un manual de bienvenida?

La empresa no cuenta con manual de bienvenida

2.9. La empresa le brinda capacitación a sus empleados

La empresa no les brinda capacitación a sus empleados.

2.10. ¿Qué tipo de motivación la empresa le brinda a sus empleados?

El pago de su sueldo a tiempo y reparto de utilidades.

3. ¿La empresa ha realizado alguna valoración de puestos para jerarquizar o remunerar correctamente a los empleados?

No se ha realizado valoración de puestos.

3.1 ¿Qué factores se ha tomado en cuenta para la valoración de puestos?

| | |
|------------------------|--|
| Educación | |
| Experiencia | |
| Iniciativa | |
| Esfuerzo | |
| Responsabilidad | |
| Condiciones de trabajo | |

Realmente no se ha realizado una valoración de puestos en sí, pero si consideramos estos factores a la hora de contratar al personal.

4. Evaluación

4.1 ¿La empresa ha realizado alguna evaluación del desempeño del trabajo de sus empleados?

Según indica su gerente no se ha realizado una evaluación del desempeño de sus empleados.

4.2 Para evaluar el desempeño que factores se tomaron en cuenta?

| | |
|-----------------|--|
| Conocimiento | |
| Responsabilidad | |
| Rendimiento | |
| Iniciativa | |
| Calidad | |
| Puntualidad | |
| Compañerismo | |
| Creatividad | |

No se ha realizado la Evaluación del desempeño, por lo que ninguno de estos factores se han considerado.

g. DISCUSIÓN

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Todos los estudios demuestran que hoy en día, se considera a las personas el activo más importante de las organizaciones. De hecho, el término "empleado" está desapareciendo poco a poco las empresas ya no gestionan empleados, sino PERSONAS. La empresa se está transformando en una red de personas vinculadas entre sí, y cada vez se parece menos a un grupo cerrado y estable de empleados. Las investigaciones muestran que las organizaciones que saben aprovechar bien su capital intelectual consiguen unos beneficios netos superiores en un 30% respecto a otras empresas que no gestionan estos importantes activos.

Luego de haber realizado el diagnóstico con un primer acercamiento y posteriormente con la aplicación de encuestas a los empleados y entrevista a su Gerente tenemos una visión más amplia del estado actual de la empresa objeto de estudio.

En cuanto a la Gestión del talento humano dentro de la empresa se pudo evidenciar que este no existe, señalando su Gerente en la entrevista realizada que no lo ha considerado necesario por el número pequeño de empleados que conforman la empresa o por

desconocimiento. Según nos indica su Gerente en algún momento se ha deseado elaborar un organigrama pero actualmente no existe, por lo que su estructura no está bien definida, mientras que si se implementara una correcta departamentalización se originaría una serie de ventajas que contribuirán con el éxito de la gerencia, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelvan, esto significará que la empresa será más eficiente y efectiva.

Con relación a sus empleados podemos indicar que la mayor parte de los ellos cumplen con el requerimiento académico para el puesto que desempeñan, sin embargo en el caso del Gerente su título no está acorde con las funciones que está desempeñando, tiene muchísimo conocimiento de las actividades a las que se dedica la empresa que son las instalaciones de riego pero su preparación no es en Administración de Empresas. Por otro lado los empleados tienen una confusión o desconocimiento del nombre de su puesto de trabajo ocasionándose con esto duplicidad de funciones entre los distintos puestos, acarreado con ello desperdicio de tiempo y recursos ya que la descripción del cargo es de suma importancia a la hora de administrar una empresa, esta se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, y principalmente el nombre del puesto para el cual fue seleccionado, admitido y preparado.

También se pudo evidenciar que no existe Jerarquización del personal, desconocen que cada empleado tiene su cargo y grado de autoridad dentro de la misma, ocasionando con esto a lo mejor que no se esté direccionando correctamente inquietudes o pedidos de los empleados sobre algún problema en particular, lo que ocasionaría deficiencia en el desempeño de sus actividades diarias.

En cuanto a la función principal y demás actividades que realizan en los diferentes puestos de trabajo, los empleados tienen una idea general, empírica o rutinaria de sus actividades, existiendo en algunos casos como el de los bodegueros duplicidad de funciones entre éstos cuatro empleados, lo que ocasiona faltantes o mal recepción de mercadería que luego ocasionan inconvenientes en el inventario de la bodega al no haber una persona exclusivamente responsable de la misma.

Por otro lado podemos señalar que en la actualidad donde los niveles de desempleo han aumentado, la mayoría de empleados en la empresa Austroriego gozan de estabilidad laboral, lo que puede incidir positivamente en los mismos al sentirse seguros de sus puestos de trabajo y con ello lograr altos niveles de motivación y compromiso para con la empresa, puesto que la mayoría tienen contrato indefinido, un pequeño porcentaje contrato a prueba y únicamente el Gerente tiene nombramiento; sus sueldos están

comprendidos desde 270 hasta 1500 dólares, por una jornada laboral de ocho horas diarias, y el día sábado de cuatro horas, así mismo el tiempo de permanencia en la empresa de la mayor parte de empleados oscila entre uno a cinco años, únicamente 2 bodegueros y la secretaria recaudadora llevan 3 meses en la empresa, estos se han ido incrementando conforme al crecimiento de la misma.

Al momento de la selección del personal no realizan reclutamientos de candidatos, ya que la mayoría de sus empleados han sido contratados por recomendaciones de conocidos de los dueños de la empresa y un pequeño porcentaje por anuncios de periódico, por lo que podemos evidenciar que no se ha efectuado un adecuado proceso para la selección del personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo, a los cuales en mayoría se les aplicó una entrevista y recepción de la Hoja de vida. Tampoco cuenta con un manual de bienvenida para los nuevos integrantes careciendo de este instrumento de suma importancia para la inducción del personal nuevo.

No existe un plan de capacitación para el personal lo que puede incidir en el rendimiento de los empleados tomando en cuenta que las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de la

organización y este presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos. Se debe tomar en cuenta que en los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación lograran obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados, e incluso el 50% de los empleados señalaron que les interesaría recibir capacitación sobre temas como: Gestión productiva, Mercadotecnia, Tributación, Atención al cliente y Recursos Humanos.

En el campo de la motivación tampoco existe este reconocimiento por parte de la empresa por lo que se considera necesario que se tome en cuenta este aspecto, puesto que la importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

En cuanto a la valoración de puestos la empresa no realiza este procedimiento, señalando que no es la "varita mágica" que va a solucionar todos los conflictos en materia de salarios. Muchos problemas quedarán solucionados o empezarán a resolverse después de una Valoración de Puestos bien realizada. Sin embargo otras dificultades no se resolverán porque su solución depende más de una buena información, de las comunicaciones en la

organización. La Valoración de Puestos de Trabajo no es un método de medida de precisión. Se trata en esencia de un método que enjuicia o aprecia el trabajo que se realiza en las organizaciones y le atribuye un valor que posteriormente se traducirá en un precio o salario justo.

No es suficiente que los salarios pagados sean tan altos como se quiera, lo importante es la existencia de una estructura equitativa de remuneración. Es evidente que, en muchos casos, cuando un empleado dice que "gana poco" lo hace movido no tanto por su retribución absoluta, sino comparándola con lo que en otros puestos de la empresa ganan otras personas con trabajos similares o inferiores.

La empresa tampoco realiza un proceso de evaluación del desempeño del personal tomando en cuenta que ésta no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.


Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

RESEÑA HISTORICA

La empresa Austroriego Cía. Ltda. fue creada en el año 1999, con capitales lojanos, la conforman 3 socios, su domicilio inicial fue en la calle Lauro Guerrero entre José Antonio Eguiguren y Colón, actualmente su dirección es en la Av. Cuxibamba y Tulcán de la ciudad de Loja, la actividad a la que se dedica la empresa es el diseño, instalación de sistemas de riego, la comercialización de materiales de riego y agua potable y la construcción de obras civiles en general, son únicos distribuidores para el sur del país de Israriego empresa israelí con sucursal en Quito, la empresa está conformada por diez empleados distribuidos en el área administrativa y técnica. Según su Gerente nos indica la visión de la empresa es ser la número uno en sistemas de riego y su misión ofrecer sistemas de riego de calidad para los agricultores y dar servicio técnico especializado en asuntos hidráulicos a la colectividad, ofertar calidad de productos y a bajos precios. Cabe indicar que la empresa no cuenta con ninguna clase de normas, políticas ni procedimientos.

RECLUTAMIENTO

Realizamos una propuesta de reclutamiento mediante publicación en la prensa para cada uno de los puestos que integran la empresa "Austroriego Cia. Ltda."



Solicita personal para desempeñar el cargo de GERENTE

REQUISITOS

- *Título de Ingeniero Comercial
- *Experiencia mínima de 4 años
- *Edad mínima 30 años
- *Disponibilidad de tiempo completo
- *Capacidad de Liderazgo y trabajo en equipo
- *Iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones

BENEFICIOS

- *Sueldo más beneficios de ley
- *Excelente ambiente de trabajo
- *Capacitación permanente

Interesados presentar hoja de vida hasta el 30 de octubre del 2011 en Av. Cuxibamba s/n y Tulcán o a la dirección electrónica austroriego@hotmail.com



Solicita personal para desempeñar el cargo de **JEFE**

FINANCIERO

REQUISITOS

- *Título de licenciatura en contabilidad y auditoría
- *Experiencia mínima de 3 años
- *Edad mínima 30 años
- *Disponibilidad de tiempo completo
- *Capacidad de Liderazgo y trabajo en equipo
- *Criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad.

BENEFICIOS

- *Sueldo más beneficios de ley
- *Excelente ambiente de trabajo
- *Capacitación permanente

Interesados presentar hoja de vida hasta el 30 de octubre del 2011 en Av. Cuxibamba s/n y Tulcán o a la dirección electrónica austroriego@hotmail.com



Solicita personal para desempeñar el cargo de **JEFE DE COMERCIALIZACIÓN**

REQUISITOS

- *Título profesional en marketing.
- *Experiencia mínima de 1 año
- *Edad mínima 30 años
- *Disponibilidad de tiempo completo
- *Capacidad intelectual, mental y creativo para realizar sus labores

BENEFICIOS

- *Sueldo más beneficios de ley
- *Excelente ambiente de trabajo
- *Capacitación permanente
- * Posibilidad de crecimiento dentro de la empresa

Interesados presentar hoja de vida hasta el 30 de octubre del 2011 en Av. Cuxibamba s/n y Tulcán o a la dirección electrónica austroriego@hotmail.com



Solicita personal para desempeñar el cargo de **JEFE DE INSTALACIONES**

REQUISITOS

- *Título de Ingeniero Agrícola especialista en riego
- *Experiencia mínima de 3 años
- *Edad mínima 30 años
- *Disponibilidad de tiempo completo
- *Destrezas para toma decisiones y resolver problemas

BENEFICIOS

- *Sueldo más beneficios de ley
- *Excelente ambiente de trabajo
- *Capacitación permanente

Interesados presentar hoja de vida hasta el 30 de octubre del 2011 en Av. Cuxibamba s/n y Tulcán o a la dirección electrónica austroriego@hotmail.com



Solicita personal para desempeñar el cargo de
RECAUDAORA

REQUISITOS

- *Título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoria
- *Experiencia mínima de 1 año
- *Edad mínima 25 años
- *Disponibilidad de tiempo completo
- *Capacidad intelectual, mental y creativa para realizar sus labores

BENEFICIOS

- *Sueldo más beneficios de ley
- *Excelente ambiente de trabajo
- *Capacitación permanente

Interesados presentar hoja de vida hasta el 30 de octubre del 2011 en Av. Cuxibamba s/n y Tulcán o a la dirección electrónica austroriego@hotmail.com



Solicita personal para desempeñar el cargo de
SECRETARIA-RECAUDADORA

REQUISITOS

- * Título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoria
- *Experiencia mínima de 1 año
- *Edad mínima 25 años
- *Disponibilidad de tiempo completo
- * Capacidad intelectual, mental y creativa para realizar sus labores

BENEFICIOS

- *Sueldo más beneficios de ley
- *Excelente ambiente de trabajo
- *Capacitación permanente

Interesados presentar hoja de vida hasta el 30 de octubre del 2011 en Av. Cuxibamba s/n y Tulcán o a la dirección electrónica austroriego@hotmail.com



Solicita personal para desempeñar el cargo de
INSTALADOR

REQUISITOS

- * Título de Bachiller
- *Experiencia mínima de 1 año
- *Edad mínima 18 años
- *Disponibilidad de tiempo completo
- * Habilidad para ejecutar órdenes rutinarias

BENEFICIOS

- *Sueldo más beneficios de ley
- *Excelente ambiente de trabajo
- *Capacitación permanente
- * Posibilidad de crecimiento dentro de la empresa

Interesados presentar hoja de vida hasta el 30 de octubre del 2011 en Av. Cuxibamba s/n y Tulcán o a la dirección electrónica austroriego@hotmail.com



Solicita personal para desempeñar el cargo de
BODEGUERO

REQUISITOS

- * Título de Bachiller
- *Experiencia mínima de 1 año
- *Edad mínima 18 años
- *Disponibilidad de tiempo completo
- * Habilidad para ejecutar órdenes rutinarias

BENEFICIOS

- *Sueldo más beneficios de ley
- *Excelente ambiente de trabajo
- *Capacitación permanente
- * Posibilidad de crecimiento dentro de la empresa

Interesados presentar hoja de vida hasta el 30 de octubre del 2011 en Av. Cuxibamba s/n y Tulcán o a la dirección electrónica austroriego@hotmail.com

SELECCIÓN

Hoja de Vida: Es un instrumento o herramienta que sirve para consignar información de carácter personal, educativo, ocupacional y socio familiar de quien busca empleo.

|  | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------|-------------|---|------------|------------------------------------|---------|----|----|
| PARA EL PUESTO DE.: JEFE FINANCIERO | | | | | | | | | |
| NOTA: La información que presento en este formulario es verídica porque estoy consciente de que cualquier dato falso que pudiere encontrarse, será motivo suficiente para anular este documento igualmente considero que su recepción no conlleva a ninguna obligación por parte de la institución. | | | | | | | | | |
| 1. DATOS PERSONALES | | | | | | | | | |
| FOTO | Apellidos: VALAREZO UNDA Nombres.: ROCIO DEL ALBA ALICIA Número Cédula Ciudadanía: 1103048819 Dirección Domicilio: LEOPOLDO PALACIOS Y MACARA . Telf.: 099325288 Fecha de Nacimiento: 10 de enero de 1973 Edad: 38 años. Estado Civil: CASADA Sexo: FEMENINO .# de Cargas Familiares: 3 | | | | | | | | |
| 2. INFORMACIÓN ACADÉMICA | | | | | | | | | |
| NIVEL | INSTITUCIÓN | LUGAR | AÑOS APROB. | TÍTULO | | | | | |
| PRIMARIA | ESCUELA "18 DE NOVIEMBRE" | LOJA | 6 AÑOS | CERTIFICADO | | | | | |
| SECUNDARIA | COLEGIO "LAPORCIUNCULA" | LOJA | 6 AÑOS | CONTADOR BACHILLER EN COMERCIO Y ADMINISTRACION | | | | | |
| SUPERIOR | UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA | LOJA | 5 AÑOS | INGENIERA COMERCIAL | | | | | |
| OTROS | | | | | | | | | |
| ESTUDIOS ACTUALES | | | | | | | | | |
| ESTUDIA ACTUALMENTE SI () NO (X) | | | | | | | | | |
| TÍTULO DE ESTUDIO..... | | | | | | | | | |
| LUGAR.....EN QUÉ INSTITUCIÓN..... | | | | | | | | | |
| AÑO QUE CURSA.....HORARIO..... SECCIÓN..... | | | | | | | | | |
| IDIOMA QUE CONOCE | | | | | | | | | |
| IDIOMA | LEE | | | HABLA | | | ESCRIBE | | |
| | MB. | B. | R. | MB. | B. | R. | MB. | B. | R. |
| INGLES | X | | | X | | | X | | |
| 3. INFORMACIÓN LABORAL | | | | | | | | | |
| INSTITUCIÓN | LUGAR | PUESTO | SUELDO | PERIODO | | Nombre del Jefe Inmediato | | | |
| | | | | Desde | Hasta | | | | |
| BCO DE LOJA | LOJA | OFICIAL DE CREDITO | \$220 | 02/02/1998- | 31/12/1999 | | | | |
| A continuación indique los nombres y datos adicionales de las personas con quienes mantienen amistad a las cuales se puede solicitar sugerencias de usted. | | | | | | | | | |
| Nombres completos | | Domicilio | | Teléfono | | Actividades o empleo que desempeña | | | |
| ZOILA MAZA MARTINEZ | | LA TEBAIDA | | | | JEFE DE AGENCIA SUR COOPMEGO | | | |
| IMPORTANTE: Con la oferta de servicios del aspirante presentar luego los títulos, certificados y demás documentos necesarios, originales y copias, luego de autenticar las copias se devolverá las originales al interesado. | | | | | | | | | |
| | | | | | | Fecha: 30 de octubre del 2011 | | | |
| Firma..... | | | | | | | | | |

ENTREVISTA



Entrevista: Tiene como objeto detectar de manera gruesa y en el menor tiempo posible, los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal a fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar.

PREGUNTAS GENERALES

NOMBRES Y APELLIDOS:

DIRECCION:

EMAIL:

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:

ESTADO CIVIL:

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante?
2. ¿Por qué desea trabajar en la empresa?
3. ¿Qué conocimiento tiene acerca de nuestra empresa?
4. ¿Cuál es su aspiración salarial al trabajar en nuestra empresa?
5. ¿A desempeñado cargos similares en otras empresas?
6. ¿Por qué dejó su último empleo?
7. ¿Consigue con facilidad adaptarse al nuevo equipo de trabajo?
8. ¿Está usted dispuesta a trabajar bajo presión?
9. ¿En caso de ser necesario está dispuesta a trabajar horas extras?
10. ¿Cuáles son sus principales expectativas y objetivos al trabajar en nuestra empresa

**MODELO DE HOJA DE CALIFICACION DE ENTREVISTA PARA
"AUSTRORIEGO" CIA LTDA**

| ASPECTOS | CALIFICACIONES | | | |
|----------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | 0 | 5 | 10 | 15 |
| PUNTUALIDAD | No Llega | Impuntual | Llega a Tiempo | Llega Antes |
| CRACTERISTICAS FISICAS | Pálido, Encorvado | Buena Condición Física | Parece Enérgico | Excelente Condición |
| PRESENTACIÓN | Descuidado, Desaseada | Limpio y Buena Apariencia | Muy Cuidadoso de su Aspecto | Impecable en Vestido y Aseo |
| HABILIDAD PARA EXPRESARSE | No se da a Entender | Habla con Dificultad | Se Expresa Bien | Muy Buena Expresión |
| CONFIANZA EN SI MISMO | Indeciso, Inseguro | Muy Firme y Decidido | Firmeza y Decisión | Muy Seguro de sí mismo |
| EDUCACION MOSTRADA | Inculto o Grosero | Modales Mediocres | Buenos Modales | Culto, Refinado en sus Modales |
| PERSONALIDAD | Incolora, y Determinada | No Impresiona | Es Agradable | Agradable y Atractivo |
| TOTAL | 0 | 35 | 70 | 105 |

PRUEBAS O TEST

Las Pruebas de Personalidad

Se proponen analizar los diversos rasgos o aspectos de la personalidad, a través de Pruebas Gráficas (Realización de Dibujos), Interpretación de Láminas (Rorschach, Zulliger y otros), Relatos, Situaciones Imaginarias, etc.

Este tipo de pruebas se caracteriza por la presencia de estímulos poco estructurados que inducen a la persona que responde a "proyectar" su estilo personal. Evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, tolerancia a las presiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc.



Lo que dicen mis dibujos (H.T.P.)

Todo acto o expresión de un individuo lleva de algún modo el sello de su personalidad. Al producir algo con su imaginación, las personas muestran mucho acerca de lo que les pasa, de cómo ello las afecta y del modo en que lo manejan.

Las personas tienden a expresar en los dibujos, a veces en forma totalmente involuntaria o inconsciente, una versión de sí mismos tal como son, o tal como les gustaría ser.

A través del énfasis que la persona pone en los diferentes elementos de su dibujo es posible obtener una idea de su personalidad, de lo más profundo y desconocido. Los conceptos casa, árbol y persona son familiares para todas las personas, pero para dibujarlos cada uno debe seleccionar, elegir y realizar su propio tema. Al hacerlo mostrará los rasgos significativos de su personalidad.

Existen tres tipos de gráficos (casa, árbol y persona) y puede realizar cada dibujo en forma independiente de los demás, pero se recomienda la aplicación del gráfico de la persona pues expresa la imagen del individuo y sus emociones.

Antes de solicitar al aspirante que realice el gráfico, explique a breves rasgos de que se trata el test; dígame:

1. Dibuje una persona completa

Por completa se debe interpretar que incluya la mayor parte de las cuatro áreas principales del cuerpo, cabeza, torso, brazos y piernas. La figura no debe consistir en una representación abstracta ni debe ser realizada con palotes.

2. Utilice un lápiz negro y una hoja tamaño carta en blanco.
3. No se preocupe por ninguna recomendación que haya escuchado, simplemente realice el dibujo espontáneamente.
4. No se puede borrar ni comenzar de nuevo. Es el primer dibujo el que tiene valor.
5. Cuando termine entréguelo.

INTERPRETACIÓN

El dibujo de la persona muestra un autorretrato psicológico del individuo y refleja sus actitudes emocionales más representativas.

Una primera interpretación consiste en el análisis de los siguientes aspectos:

❖ **Tamaño, proporciones del dibujo**

Brinda indicios acerca de la autoestima y la capacidad para tolerar las presiones.

Mediano, sin caer en extremos: Autoestima dentro de los parámetros esperables. Capaz de tolerar ciertos niveles de presión.



Muy pequeño, menor al 10% de la superficie total de la hoja: Sentimientos de inadecuación o de inferioridad.

Autodesvalorización. Tendencia al retraimiento. Temores. Inhibición.

Excesivo autocontrol. Conductas emocionalmente dependientes.

Vivencia de incomodidad, encierro o sensación de presión.



Muy grande, mayor que el 80% de la superficie total de la hoja: Sentimientos de constricción ambiental que intenta

compensar a través de la fantasía o de acciones de descarga exageradas. Posibilidad de actuaciones agresivas. Tendencia a llamar la atención, mostrarse, ser reconocido y tenido en cuenta. Puede resultar invasivo con los espacios ajenos. Ambicioso.

❖ **Presión predominante en el dibujo**

Indicador del nivel energético del individuo.

Presión normal, sin caer en extremos: Energía dentro de los parámetros esperables.



Presión fuerte, marca el revés de la hoja: Tensión. Energía. Capacidad para lograr sus objetivos. Habilidad y disposición para liderar o conducir grupos.



Presión muy fuerte, marca intensamente el revés de la hoja: Agresividad. Descontrol en la descarga de energía.



Presión débil, casi no se percibe el trazo: Bajo nivel energético. Dificultad para realizar lo que se propone. Restricción y/o excesiva represión. Sentimientos de desubicación. Tendencias depresivas.

❖ **Trazo predominante en el dibujo**

Indicador de la conducta.

Normal, sin caer en extremos: Equilibrio.



Líneas rectas, duras: Autoafirmación. Fuerza. Razonamiento lógico. Frialdad en el trato. Posible ánimo agresivo.



Predominio de líneas curvas o circulares: Dependencia, sensibilidad. Sentido estético. Diplomacia.



Reforzado / Remarcado: Inseguridad. Ansiedad. Falta de confianza. Fatiga. Estrés.



Sombreado: Ansiedad, descontento. Preocupación.

❖ **Detalles, accesorios**

Adecuados, normales, sin caer en extremos



Detalles inadecuados, agregados sin relación con el dibujo de la persona: Tendencia al retraimiento. Evasión de responsabilidades.



Detalles excesivos, dibujo cargado: Control exagerado y obsesivo. Esfuerzo por mantener el control. Hipervigilancia. Rigidez defensiva. Falta de espontaneidad.

❖ **Simetría**



Simetría normal, figura proporcionada: Equilibrio emocional.



Simetría acentuada: Control emocional excesivo. Rigidez. Dificultad para relacionarse con las personas.

Intelectualización. Tendencia a la depresión.



Fallas importantes en la simetría de la figura: Inadecuación emocional. Dificultades de adaptación.

❖ **Ubicación del dibujo en la página**



Centrado en la página: Criterio ajustado a la realidad. Equilibrio. Objetividad. Trato social adecuado. Orden. Conductas autodirigidas. Independientes. Capacidad para dirigir sus acciones. Seguridad.



Parte derecha de la hoja: Comportamientos controlados, estables, inhibidos. Privilegio de las satisfacciones intelectuales sobre las emocionales. Control intelectual. Capacidad de postergar la satisfacción de sus necesidades. Confianza en el futuro. Esperanza.



Parte izquierda: Tendencia a comportarse impulsivamente. Búsqueda de gratificaciones inmediatas. Preocupación por el pasado. Pesimismo. Desaliento. Regresión a situaciones sin resolver.



Parte superior de la hoja: Personalidad idealista, espiritual. Búsqueda de satisfacciones en la fantasía más que en la realidad. Sentimiento de no poder alcanzar nunca las metas que se propone a pesar del esfuerzo por lograr el éxito. Tendencia a ubicarse en posición distante e inaccesible para los demás. Privilegio de lo espiritual, del mundo de las ideas y de los sueños.



Parte inferior de la hoja: Personalidad orientada a la realidad, a lo concreto. Falta de imaginación. Sentimientos de inseguridad e inadaptación. Actitudes derrotistas. Privilegio de lo material, lo sólido, lo firme.



Apoyado sobre el borde inferior de la hoja: Falta de seguridad. Necesidad de sostén. Temor a actuar solo.

Tendencias depresivas.

❖ Aspectos del contenido que puede analizar

Movimiento: Representa la energía y las posibilidades de acción que la persona siente que tiene a su disposición.

Si la figura muestra movimiento, como caminar ó realizar alguna actividad: Índice de Energía, Inteligencia, Potencial de Desarrollo.

Si la figura aparece inmóvil:

Con rigidez y acentuación de la dureza: Remite a la presencia de conflictos sobre los que se ejerce un excesivo control. Sensación de amenaza. Tensión interna. Pocas posibilidades de acción.

Con falta de tensión kinestésica, figuras sentadas, apoyadas, etc.: Bajo nivel de energía. Agotamiento emocional. Persona que privilegia la tranquilidad, que "no se juega" o que se siente imposibilitada de actuar.

Si la figura indica extrema movilidad: Los dibujos que sugieren excesiva acción, indican la presencia de fuertes impulsos para la actividad motora. Característicos de personas muy inquietas,

ansiosas o excesivamente fantasiosas, con mayor tendencia a actuar que a permanecer como espectadores.

Los brazos y las manos:

Son las partes del cuerpo que establecen contacto con el exterior, dan y reciben. Hacen cosas, protegen o castigan.

Brazos y manos proporcionadas al resto de la figura, ni apretados al cuerpo ni extendidos hacia afuera con rigidez:

Capacidad para relacionarse con las personas y los objetos.

Brazos cortos o pequeños, apretados al cuerpo, ocultos, puños cerrados: Se interpreta como una limitación en las posibilidades de contactarse con las personas. Pasividad. Sensación de "estar a la defensiva". Agresión reprimida. Retraimiento.

Brazos largos, extendidos hacia fuera con rigidez, manos abiertas y marcadas: Indica agresividad dirigida al exterior. Capacidad para establecer contactos distantes con las personas. Disposición a la actividad.

Dedos y uñas cuidadosamente marcadas: Control compulsivo. Dependencia. Inseguridad e indecisión.

Cabeza

Centro del control intelectual.

Proporcionada a la figura completa: Adecuado control intelectual.

Grande y/o marcada: Autoexigencia. Tendencia a la introspección.

Refugio en la fantasía. Privilegio de las actividades intelectuales.

Pequeña y/o poco clara: Retraimiento y timidez. Desvalorización.

Inadecuado control de los impulsos.

Rostro

Es la parte mas expresiva del cuerpo.

Adecuado a la figura, completo, equilibrado: Dentro de los parámetros esperables para la media de la población.

Agregado de barba y bigotes: Tendencia a no mostrarse tal como es.

Dientes en la boca: Agresividad.

Ojos vacíos, sin pupila: Inmadurez emocional. Egocentrismo.

Ojos muy marcados: Tendencias paranoides.

Cuello

Índice del control que ejerce la persona sobre sus emociones e impulsos.

Adecuado a la figura: Equilibrio mente - cuerpo.

Muy largo: Conflicto entre lo que piensa y lo que siente. Tendencia a intelectualizar y reprimir las emociones.

Muy corto: Obstinación, terquedad. Predominio de lo concreto. Dificultades para otorgar sentido a sus emociones.

Piernas

Responsables de la movilidad, permiten trasladarse para lograr los objetivos. Soportes del cuerpo.

Proporcionadas, sosteniendo adecuadamente al resto de la figura: Equilibrio autonomía -dependencia. Contacto con la realidad adecuado.

Muy largas: Tendencia a desenvolverse independientemente de los demás. Intención de lograr sus objetivos sin ayuda.

Muy cortas: Tendencia a la inmovilidad. Dificultad para lograr sus objetivos. Dependencia.

Distorsiones y omisiones

Sugieren la presencia de conflictos relacionados con la parte distorsionada u omitida. La gravedad del rasgo es mayor cuanto más grave es la distorsión y se incrementa aún más con la omisión total. Sombrear o reforzar determinada parte del cuerpo se relaciona también con áreas de preocupación.

Omisiones de brazos y/o manos: Serias dificultades en relación con los vínculos.

Omisiones de piernas y/o pies: Desgano. Desaliento. Inseguridad. Contacto con la realidad limitado o deteriorado. Incapacidad para actuar, para "llegar donde se propone".

Omisión del torso: Inadecuación. Trastorno.

Omisión de cuello: Inmadurez, impulsividad y controles internos pobres.

Omisión de ojos: Aislamiento social. Rechazo del contacto con el mundo que lo rodea.

Omisión de boca: Incapacidad o rechazo a comunicarse con los demás. Fuerte sentimiento de angustia. Inseguridad y retraimiento.

Dibujo de espaldas: Ocultamiento. Personas opositoras o con tendencias depresivas. Intención de pasar desapercibido o de no asumir compromisos.

Asimetría entre los dos brazos y/o entre las dos piernas: Dificultades de coordinación. Impulsividad. Descontrol.

Dibujo de monstruos o figuras grotescas: Refleja intensos sentimientos de inadecuación y pobre concepto de sí mismo.

Vestimenta

Brinda indicios acerca de la modalidad de relación e intercambio con los demás.

Adecuada: Dentro de los parámetros esperables para la media de la población.

Si se dibuja la persona desnuda, sin ropa: Rebeldía contra las normas sociales. Conflictos sexuales.

Vestimenta dibujada cuidadosamente y con detalles excesivos: Egocentrismo. Personalidad infantil.

Corbata, bastón, pipa, otros símbolos fálicos: Fantasías y/o conflictos sexuales.

Dibujo de varias personas juntas

Necesidad de ser apoyado por otras personas para el logro de sus objetivos.

Dibujo encerrado entre líneas

Inseguridad, bloqueo. Dificultades para crecer. Necesidad de protección.

Figura inclinada

Inestabilidad. Desequilibrio general.

Transparencias

Juicio deficiente.

Impresión general del dibujo

❖ El tema

¿Qué sensación transmite el dibujo como totalidad? La impresión general del dibujo da una idea de la actitud general de la persona.

Observando la figura con detenimiento siempre se puede percibir un estilo particular y único.

¿Cómo se muestra la persona del dibujo?: Fuerte, activa, introvertida, débil, solitaria, observando, participando, sensible, agresiva, preocupada, abandonada, saludable, y... todas las cualidades que se le puedan ocurrir.

De las respuestas a éstas preguntas se puede inferir la actitud correspondiente del dibujante, como se siente internamente y como lo transmite a los demás. Usted también puede consultar con otras personas, pregúnteles que les transmite la figura y reflexione sobre lo que le responden.

Como se debe actuar a los Exámenes Psicotécnicos

Siempre es aconsejable que la persona que enfrente las Pruebas de Selección actúe naturalmente, tal cual es, sin adoptar posturas fingidas que no podrá sostener en el futuro, situación que terminaría resultando perjudicial para la empresa y para el candidato.

Algunos Consejos

Prestar atención a las instrucciones.

Antes de comenzar a trabajar, tener claro lo que se pide.

Trabajar con rapidez, teniendo en cuenta la idea global y cuidando no quedar estancado en alguna pregunta.

No contestar al azar, los errores suelen descontarse de los aciertos.

Contestar con sinceridad, en la mayoría de los casos existen mecanismos que detectan simulación²¹.

²¹ Basado en: www.psicolink.com/index.asp 10 – 07 - 2011



TEST DE CONCENTRACIÓN

Este test evalúa su capacidad de concentración.

INSTRUCCIONES

Encuentre los pares de números adyacentes, ubicados uno al lado del otro, que sumen 10.

A medida que los encuentre, marque dentro de los cuadrados dibujados debajo de cada uno de los números que constituyen dichos pares.

Ejemplo:

7 6 5 4 3 9 1 8 7 6 5 4 3 3 2 5 5 6 5 4 3 2 3 1 4

Tiene 6 minutos para completar la tarea.

Cuando esté listo para empezar comuníquese al entrevistador.

"GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA"

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| X | 5 | 5 | 6 | 2 | 9 | 3 | 7 | 6 | 5 | 4 | 6 | 5 | 4 | 3 | 7 | 2 | 1 | 9 | 4 | 4 | 5 | 7 | 5 | 5 | 4 |
| | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Y | 6 | 7 | 2 | 3 | 7 | 5 | 5 | 7 | 2 | 6 | 4 | 5 | 2 | 8 | 0 | 6 | 7 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 6 | 4 | 0 |
| | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Z | 1 | 2 | 7 | 3 | 4 | 4 | 6 | 7 | 7 | 3 | 3 | 8 | 9 | 0 | 8 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 | 0 | 0 |
| | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Resultado:

Este test cuenta de 120 pares de números que sumados dan como resultado 10. El resultado obtenido se califica de la siguiente forma:

- *Para resultados de 90 a 120: ¡¡EXCELENTE DESEMPEÑO!!*, es capaz de prestar toda la atención necesaria para realizar las tareas que se propone. Su desempeño se encuentra entre los mejores. Se concentra y puede enfocarse en lo que realiza sin distraerse con cuestiones ajenas. Cuando se le asigna una tarea sus resultados son confiables. Se caracteriza por ser una persona cuidadosa, exigente y metódica para realizar tareas que requieran alta concentración y mínimo porcentaje de errores.

- *Para resultados de 70 a 89: TÉRMINO MEDIO*, puede decirse que se encuentra dentro de la media de la población. Su concentración es buena pero limitada. Podría ser mejor. Si bien es capaz de enfocarse en la tarea a realizar, se deja distraer por cuestiones ajenas a la misma. Entrenar la concentración, mejorará su desempeño en las tareas de todos los días. Pruebe y verá los resultados, siempre es posible mejorar, entrenarse en ello lo ayudará. Si no realizó muchos errores, quiere decir que es muy cuidadoso y exigente.

Privilegia la exactitud. En este caso no quiere avanzar sin estar seguro de que no se le escapa nada. Si por el contrario, avanzó más rápido pero cometió muchos errores, privilegia la rapidez sobre la eficacia de los resultados.

- *Cuando el resultado es por debajo de 70: DEBAJO DEL TÉRMINO MEDIO.* Su capacidad de concentración es baja, menor de lo que se espera del promedio de la población. Cuando realiza una tarea, suele distraerse fácilmente. Podría tratarse de escaso interés en éste tipo de pruebas o de la presencia de algún grado de tensión. Si tiene dudas, consulte a un especialista. Entrenar la concentración, mejorará el desempeño en las tareas de todos los días.

**MODELOS DE TEST DE CONOCIMIENTOS PARA LA
EMPRESA "AUSTRORIEGO CIA LTDA"**



TEST DE CONOCIMIENTO

PUESTO DE: GERENTE

1. ¿Qué es para usted administrar?
2. ¿Cuáles son los pasos del proceso administrativo?
3. ¿Qué importancia tiene para usted el talento humano en la empresa?
4. ¿Qué entiende por don de mando o liderazgo efectivo?
5. ¿Qué son para usted los objetivos de una empresa?
6. ¿En que consisten las políticas y estrategias de una empresa?
7. ¿Qué importancia tiene para usted establecer la misión y visión en una empresa?
8. ¿En que consiste la delegación de funciones?
9. ¿Cuál es la diferencia entre dirigir y liderar?
10. ¿Qué es para usted la competencia?

Nota; Cada pregunta serán calificadas sobre 10

PUNTAJE PROMEDIO ACEPTADO: DE 90 A 100

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO



TEST DE CONOCIMIENTO

PUESTO DE: JEFE FINANCIERO

1. ¿Qué son los estados de cuentas?
2. ¿Qué son los balances generales?
3. ¿Cuáles son los estados financieros?
4. ¿Cuáles son las principales estrategias financieras para llegar a su excelencia?
5. ¿Cuales son los procesos financieros y contables?
6. ¿Qué es el mercadeo?
7. ¿Qué es el control de gastos y análisis de inversiones?
8. ¿Cuál es la función principal de un jefe financiero?
9. ¿Cuáles son los pasos para un análisis financiamiento correcto?
10. ¿Estrategias principales de un mercadeo?

Nota; Cada pregunta serán calificadas sobre 10

PUNTAJE PROMEDIO ACEPTADO: DE 90 A 100

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO



TEST DE CONOCIMIENTO

PUESTO DE: JEFE DE INSTALACIONES

1. ¿En que consiste un sistema de riego?
2. ¿Indique las clases de riego existentes?
3. ¿Cuáles son los componentes hidráulicos de un sistema de riego?
4. ¿En que consiste el riego superficial?
5. ¿En que consiste el riego por aspersión?
6. ¿En qué consiste el riego por goteo?
7. ¿Qué son los aspersores?
8. ¿Qué es una bocatoma?
9. ¿Cuál es la función de los canales de riego?
- 10 ¿En que consiste los canales de drenaje?

Nota: Cada pregunta serán calificadas sobre 10

PUNTAJE PROMEDIO ACEPTADO: DE 90 A 100

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO



TEST DE CONOCIMIENTO

PUESTO DE: RECAUDADORA

1. ¿Cuales son las funciones principales de una recaudadora?
2. ¿En que consiste la atención al cliente?
3. ¿Qué son las relaciones humanas?
4. ¿Que es el arqueo de caja?
5. ¿Cuál es el objetivo principal de una recaudadora?
6. ¿Estrategias principales para ser una excelente recaudadora?
7. ¿Valores principales de una recaudadora?
8. ¿Qué es el cliente?
9. ¿Qué es el mercado?
10. ¿Qué es la comunicación interpersonal?

Nota; Cada pregunta serán calificadas sobre 10

PUNTAJE PROMEDIO ACEPTADO: DE 90 A 100

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO



TEST DE CONOCIMIENTO

PUESTO DE: SECRETARIA - RECAUDADORA

1. ¿Funciones principales de una secretaria?
2. ¿Indique el objetivo principal de una secretaria?
3. ¿Cuáles son las funciones diarias de una secretaria?
4. ¿Cuáles son las periódicas de una secretaria?
5. ¿De quien depende una secretaria?
6. ¿Cuáles son las Habilidades Técnicas de una secretaria?
7. ¿El perfil lineal de una secretaria es?
8. ¿En que nivel jerárquico se encuentra una secretaria?
9. ¿Qué es el cliente?
10. ¿Qué es el arqueo de caja?

Nota; Cada pregunta serán calificadas sobre 10

PUNTAJE PROMEDIO ACEPTADO: DE 90 A 100

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO



TEST DE CONOCIMIENTO

PUESTO DE: INSTALADOR

1. ¿En que consiste un sistema de riego?
2. ¿Indique las clases de riego existentes?
3. ¿Cuáles son los componentes hidráulicos de un sistema de riego?
4. ¿En que consiste el riego superficial?
5. ¿En que consiste el riego por aspersion?
6. ¿En qué consiste el riego por goteo?
7. ¿Qué son los aspersores?
8. ¿Qué es una bocatoma?
9. ¿Cuál es la función de los canales de riego?
10. ¿En que consiste los canales de drenaje?

Nota; Cada pregunta serán calificadas sobre 10

PUNTAJE PROMEDIO ACEPTADO: DE 90 A 100

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO



TEST DE CONOCIMIENTO

PUESTO DE: BODEGUERO

1. ¿Cuáles son las funciones principales de un bodeguero?
2. ¿Cómo se clasifican de productos?
3. ¿Cree Ud. que es importante el orden?
4. ¿Cuál es el objetivo principal de un Bodeguero?
5. ¿Cuáles son las estrategias de un ordenamiento?
6. ¿Qué es para Ud. una persona eficiente?
7. ¿Qué es para Ud. una persona eficaz?
8. ¿Valores principales que debe poseer una persona?
9. ¿Cuáles son las normas de seguridad?


Nota; Cada pregunta serán calificadas sobre 10

PUNTAJE PROMEDIO ACEPTADO: DE 90 A 100

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO



INVESTIGACION DE ANTECEDENTES

| CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PERSONALES | |
|--|---|
| POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR | |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICIA JUDICIAL | |
| ***VALIDO POR 90 DÍAS*** | |
|  | Registra Antecedentes |
| | NO |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Especie valorada USD 5.00 |
| VALAREZO UNDA ROCIO | |
| DEPENDENCIA: CÉDULA DE IDENTIDAD | |
| Archivo Central de Loja | 1103045818 |
| FECHA DE NACIMIENTO: | No. DE PASAPORTE |
| 10 DE ENERO DE 1973 | NZ120100-H3005 |
| CLASIFICACIÓN DACTILOSCOPICA: FECHA DE EXPEDICION | FECHA QUE CADUCA |
| | 04 DE Octubre de 2011 |
| REVISADO | |
| | PJA DIJITADOR DE LA POLICIA JUDICIAL N18 |
| | |
| MINISTRO DE ECONOMIA Y FINANZAS | SUBSECRETARIO DE TESORERA DE LA NACIÓN |

Loja, 30 de septiembre 2011

CERTIFICADO

Por medio del presente certifico conocer a la Ingeniera ROCIO VALAREZO UNDA, con cédula de Identidad N° 1103045818, desde hace mucho tiempo, quien ha demostrado ser una persona honorable, con una conducta intachable, respetuosa con todos quienes la conocemos y sumamente responsable en las actividades a elle encomendadas.

Autorizando a la Ingeniera a dar al presente certificado el uso que estime conveniente.

.....
**LIC. SANDRA CISNEROS
JEFE DE AGENCIA
CODESARROLLO-LOJA**

EXAMEN MEDICO

COLEGIO DE MEDICOS DE LOJA

FORMULARIO UNICO PARA CERTIFICADO



Fecha: 01 de octubre del 2011

Doctor: Richard Fernández L.

MÉDICO DEL CENTRO DE SALUD No 1

C E R T I F I C A:

Que luego de realizados los exámenes clínicos y de laboratorio de la Sra. Rocío Valarezo se comprueba que se encuentra en buen estado de salud. No adoleciendo de enfermedad infecto-contagiosa alguna.

Lo certifico para los fines consiguientes.

Dr. Richard Fernández

MÉDICO DEL CENTRO DE SALUD N° 1

CONTRATACIÓN

MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO PARA LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA LTDA



CONTRATO DE TRABAJO

En Loja, a los dos días del mes de Diciembre del dos mil diez, comparecen por una parte el señor (a) **Valarezo Unda Rocio**.. Que en adelante y para mayor facilidad se denominará el trabajador; y, por otra, el señor (a) **Espinosa Rodriguez Jhon**. Y en su calidad de Gerente de la Empresa "Austroriego Cia. Ltda" que en adelante se llamará el patrono, los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de **Loja** y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de **Jefe Financiero**, revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita) **Valarezo Unda Rocio**, éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- OBJETO.

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de **Jefe Financiero** con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por El EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el EMPLEADO labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR.

CUARTA.- REMUNERACIÓN.

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de **600 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA** (setecientos dólares de los Estados Unidos de AMÉRICA.).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en [Av. Cuxibamba y Tulcán](#), en la ciudad de [Loja](#), provincia de [Loja](#). Para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.


DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de [Loja](#). El día [01](#) del mes de [Octubre](#) del año [2011](#).

.....
EL EMPLEADOR
Gerente

.....
TRABAJADORA
C.C.

MODELO DE ACCION DE PERSONAL PARA LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA LTDA

| | | |
|---|--|--|
|  | ACCIÓN PERSONAL Decreto Acuerdo..... Resolución..... Otro..... No..... Fecha..... | No..... Fecha..... A partir de: Día 01 Mes 10 Año 2011 |
| | Valarezo Unda APELLIDOS | Rocío NOMBRES |
| <input type="checkbox"/> Nombramiento Provisional <input type="checkbox"/> Nombramiento definitivo <input type="checkbox"/> Ascenso <input type="checkbox"/> Traslado <input type="checkbox"/> Reclasificación <input type="checkbox"/> Accidente de Trabajo | <input type="checkbox"/> Vacaciones <input type="checkbox"/> Licencia o permiso <input type="checkbox"/> Renuncia <input type="checkbox"/> Sanción disciplinaria <input type="checkbox"/> Subsidio familiar <input type="checkbox"/> Enfermedad | <input type="checkbox"/> Contrato Indefinido <input type="checkbox"/> Contrato a prueba <input type="checkbox"/> Terminación de contrato <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Subsidio de Antigüedad |
| SITUACIÓN ACTUAL EMPLEADO <input type="checkbox"/> TRABAJADOR <input type="checkbox"/> Dependencia: Gerente Departamento o sección: Ventas Puesto: Jefe Financiero Lugar de trabajo: Loja Sueldo Básico: 600 Partida Presupuestaria: 005 | | SITUACIÓN PROPUESTA Dependencia: Departamento o sección Puesto: Lugar de trabajo: Sueldo Básico: Partida Presupuestaria: |
| EXPLICACIÓN: | | |
| VISTO BUENO GERENTE | ADMINISTRADOR | |
| REGISTRADO: No..... Fecha..... | | |

MANUAL DE BIENVENIDA



Estimado (a) Compañero (a)

Este manual ha sido diseñado y elaborado para ti, que has decidido colaborar con nosotros en esta empresa, esperando que lo encuentres ameno en cuanto a información se refiere, aprovechándolo para que logres un mejor desempeño de tus funciones. Luego de revisar este documento conocerás muchas de las razones de nuestro éxito, sin embargo, no hay nada tan importante como la dedicación y el esfuerzo de nuestros empleados, tomando en cuenta que la competencia puede copiar muchos de nuestros secretos, pero no pueden imitar nuestro vigor, entusiasmo y buena comunicación entre nosotros. A partir de hoy formas parte del equipo de trabajo de la empresa AUSTRORIEGO CIA. LTDA., por tal motivo tenemos el placer de brindarte un cálido recibimiento.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa "AUSTRORIEGO CIA LTDA" dio inicio en el año 1999, su domicilio inicial fue en la calle Lauro Guerrero entre José Antonio Eguiguren y Colón, la actividad a la que nos dedicamos es al diseño comercialización e instalación de sistemas de riego y

agua potable y la construcción de obras civiles en general, somos únicos distribuidores para el sur del país de Israriego empresa israelí con sucursal en Quito.

Sus fundadores Jhon Espinosa Rodríguez, Luis Burneo Valarezo, Nelson Mora Palaciosnunca perdieron la esperanza de que su negocio creciera y fuera reconocido a nivel nacional. En la actualidad su domicilio es en la Av. Cuxibamba y Tulcán de la ciudad de Loja, tenemos 11 años de experiencia.

MISIÒN

Atender las necesidades de nuestros clientes ofreciendo sistemas de riego de calidad y proporcionando servicio técnico especializado en asuntos hidráulicos, ofertar calidad de productos y a bajos precios.

VISIÒN

Ser una empresa líder y en continuo crecimiento, que se distinga por proporcionar gran calidad en los productos que ofrece a sus clientes, y convertirse en una empresa reconocida a nivel nacional.

VALORES

Responsabilidad

Transparencia

Honestidad

Solidaridad

Idoneidad

REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS

- Usar diariamente el uniforme.
- Obligatorio utilizar el equipo de protección personal.
- Se prohíbe en el interior de la empresa el uso de teléfonos celulares en áreas operativas, solamente podrán utilizarse en los lugares destinados para ello.
- Depositar los desechos o la basura en los depósitos destinados.
- Someterse a los exámenes o campañas médicas que la empresa aplique como parte de su programa de salud ocupacional.
- Está prohibido fumar en cualquier lugar de la empresa.

DERECHOS Y OBLIGACIONES

a) Derechos:

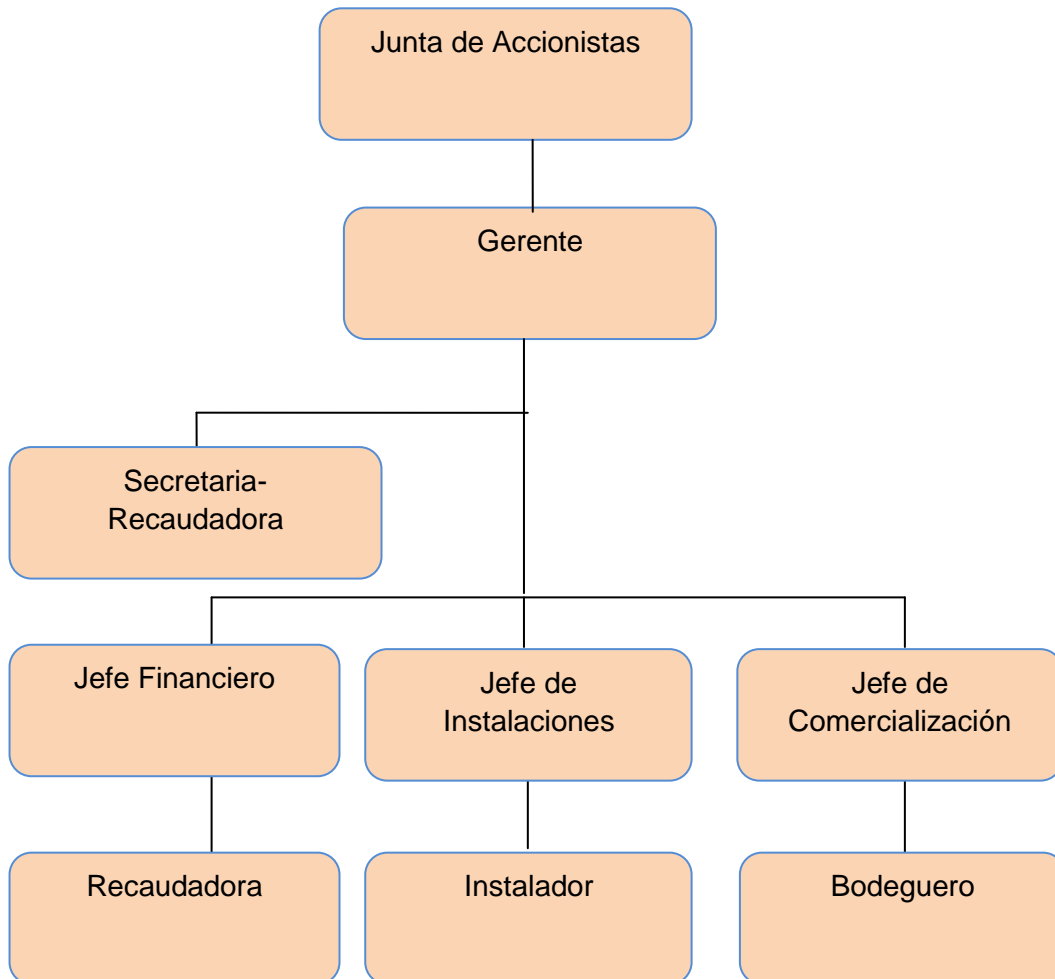
1. Todos los empleados tienen derecho a participar en los cursos, incentivos y demás actividades, con el fin de desarrollar sus habilidades y capacidades. Para tener derecho a incentivos, todos los empleados deberán cumplir con sus obligaciones.
2. El empleado tiene derecho a recibir un salario

3. Así mismo, los empleados tienen derecho a más de los beneficios de la seguridad social pública, al seguro privado SALUD contratado por la empresa.

b) Obligaciones:


1. Desempeñar con agrado, seriedad y respeto su trabajo.
2. Recuerda que mantener un buen trato con tus compañeros es fundamental, así como apoyar en todo momento a las acciones y actividades que se realizan. Con tu participación directa y constante aseguras tu fuente de trabajo, tu desarrollo personal, laboral y económico.
3. Conocer, respetar y llevar a cabo las normas y políticas internas de la empresa.
4. Asistir a la inducción, así como a todos los cursos impartidos por la empresa. Recuerda que esto ayudará a desarrollar tus habilidades y capacidades.

**ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA
"AUSTRORIEGO CIA LTDA"**




Fuente: Empresa Austroriego
Elaboración: La Autora


MANUAL DE FUNCIONES

| | | |
|---|--|--|
| MANUAL DE FUNCIONES | CÓDIGO: AR001 |  |
| FECHA: Noviembre del 2011 | PAG: 1 | |
| MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA. | | |
| I. IDENTIFICACIÓN | | |
| NIVEL JERÁRQUICO: | DIRECTIVO | |
| TITULO DEL CARGO: | GERENTE | |
| JEFE INMEDIATO: | JUNTA DE ACCIONISTAS | |
| II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| Planificar, Organizar, dirigir y controlar la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, aplicación de planes estratégicos | | |
| III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O ACTIVIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Controlar la aplicación de normas, procedimientos financieros y administrativos. - Direccionar funciones a los empleados. - Dirigir las actividades generales de la empresa. - Proporcionar información a los accionistas de la situación de la empresa. - Certificar toda clase de documentos elaborados por la secretaria. - Proveer las herramientas necesarias para el personal. - Representar legalmente a la empresa. | | |
| IV. RESPONSABILIDADES | | |
| PERSONAL A SU MANDO: | Todos los empleados | |
| MATERIALES Y EQUIPOS: | Es responsable por el manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | |
| AMBIENTE DE TRABAJO: | El trabajo se lo realiza en condiciones normales, e interior limpio y ordenado. | |
| SEGURIDAD: | Es muy eventual que ocurran accidentes dentro de su puesto de trabajo. | |
| ESFUERZO FÍSICO Y/O MENTAL: | Esfuerzo mínimo para realizar sus labores, atención intensa, constante y sostenida en la jornada | |
| V. REQUISITOS | | |
| EDUCACIÓN: | Ingeniero Comercial | |
| EXPERIENCIA: | 2 años en cargos similares | |


Elaboración: La Autora

| | | |
|---|--|--|
| MANUAL DE FUNCIONES | CÓDIGO: AR001 |  |
| FECHA: Noviembre del 2011 | PAG: 1 | |
| MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA. | | |
| VI. IDENTIFICACIÓN | | |
| NIVEL JERÁRQUICO: | DIRECTIVO | |
| TITULO DEL CARGO: | GERENTE | |
| JEFE INMEDIATO: | JUNTA DE ACCIONISTAS | |
| VII. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| Planificar, Organizar, dirigir y controlar la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, aplicación de planes estratégicos | | |
| VIII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O ACTIVIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Controlar la aplicación de normas, procedimientos financieros y administrativos. - Direccionar funciones a los empleados. - Dirigir las actividades generales de la empresa. - Proporcionar información a los accionistas de la situación de la empresa. - Certificar toda clase de documentos elaborados por la secretaria. - Proveer las herramientas necesarias para el personal. - Representar legalmente a la empresa. | | |
| IX. RESPONSABILIDADES | | |
| PERSONAL A SU MANDO: | Todos los empleados | |
| MATERIALES Y EQUIPOS: | Es responsable por el manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | |
| AMBIENTE DE TRABAJO: | El trabajo se lo realiza en condiciones normales, e interior limpio y ordenado. | |
| SEGURIDAD: | Es muy eventual que ocurran accidentes dentro de su puesto de trabajo. | |
| ESFUERZO FÍSICO Y/O MENTAL: | Esfuerzo mínimo para realizar sus labores, atención intensa, constante y sostenida en la jornada | |
| X. REQUISITOS | | |
| EDUCACIÓN: | Ingeniero Comercial | |
| EXPERIENCIA: | 2 años en cargos similares | |


Elaboración: La autora

| | | |
|---|--|--|
| MANUAL DE FUNCIONES | CÓDIGO: AR001 |  |
| FECHA: Noviembre del 2011 | PAG: 1 | |
| MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA. | | |
| XI. IDENTIFICACIÓN | | |
| NIVEL JERÁRQUICO: | DIRECTIVO | |
| TÍTULO DEL CARGO: | GERENTE | |
| JEFE INMEDIATO: | JUNTA DE ACCIONISTAS | |
| XII. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| Planificar, Organizar, dirigir y controlar la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, aplicación de planes estratégicos | | |
| XIII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O ACTIVIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Controlar la aplicación de normas, procedimientos financieros y administrativos. - Direccionar funciones a los empleados. - Dirigir las actividades generales de la empresa. - Proporcionar información a los accionistas de la situación de la empresa. - Certificar toda clase de documentos elaborados por la secretaria. - Proveer las herramientas necesarias para el personal. - Representar legalmente a la empresa. | | |
| XIV. RESPONSABILIDADES | | |
| PERSONAL A SU MANDO: | Todos los empleados | |
| MATERIALES Y EQUIPOS: | Es responsable por el manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | |
| AMBIENTE DE TRABAJO: | El trabajo se lo realiza en condiciones normales, e interior limpio y ordenado. | |
| SEGURIDAD: | Es muy eventual que ocurran accidentes dentro de su puesto de trabajo. | |
| ESFUERZO FÍSICO Y/O MENTAL: | Esfuerzo mínimo para realizar sus labores, atención intensa, constante y sostenida en la jornada | |
| XV. REQUISITOS | | |
| EDUCACIÓN: | Ingeniero Comercial | |
| EXPERIENCIA: | 2 años en cargos similares | |


Elaboración: La Autora

| | | |
|---|--|--|
| MANUAL DE FUNCIONES | CÓDIGO: AR001 |  |
| FECHA: Noviembre del 2011 | PAG: 1 | |
| MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA. | | |
| XVI. IDENTIFICACIÓN | | |
| NIVEL JERÁRQUICO: | DIRECTIVO | |
| TITULO DEL CARGO: | GERENTE | |
| JEFE INMEDIATO: | JUNTA DE ACCIONISTAS | |
| XVII. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| Planificar, Organizar, dirigir y controlar la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, aplicación de planes estratégicos | | |
| XVIII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O ACTIVIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Controlar la aplicación de normas, procedimientos financieros y administrativos. - Direccionar funciones a los empleados. - Dirigir las actividades generales de la empresa. - Proporcionar información a los accionistas de la situación de la empresa. - Certificar toda clase de documentos elaborados por la secretaria. - Proveer las herramientas necesarias para el personal. - Representar legalmente a la empresa. | | |
| XIX. RESPONSABILIDADES | | |
| PERSONAL A SU MANDO: | Todos los empleados | |
| MATERIALES Y EQUIPOS: | Es responsable por el manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | |
| AMBIENTE DE TRABAJO: | El trabajo se lo realiza en condiciones normales, e interior limpio y ordenado. | |
| SEGURIDAD: | Es muy eventual que ocurran accidentes dentro de su puesto de trabajo. | |
| ESFUERZO FÍSICO Y/O MENTAL: | Esfuerzo mínimo para realizar sus labores, atención intensa, constante y sostenida en la jornada | |
| XX. REQUISITOS | | |
| EDUCACIÓN: | Ingeniero Comercial | |
| EXPERIENCIA: | 2 años en cargos similares | |


Elaboración: La Autora

| | | |
|---|--|--|
| MANUAL DE FUNCIONES | CÓDIGO: AR001 |  |
| FECHA: Noviembre del 2011 | PAG: 1 | |
| MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA. | | |
| XXI. IDENTIFICACIÓN | | |
| NIVEL JERÁRQUICO: | DIRECTIVO | |
| TÍTULO DEL CARGO: | GERENTE | |
| JEFE INMEDIATO: | JUNTA DE ACCIONISTAS | |
| XXII. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| Planificar, Organizar, dirigir y controlar la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, aplicación de planes estratégicos | | |
| XXIII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O ACTIVIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Controlar la aplicación de normas, procedimientos financieros y administrativos. - Direccionar funciones a los empleados. - Dirigir las actividades generales de la empresa. - Proporcionar información a los accionistas de la situación de la empresa. - Certificar toda clase de documentos elaborados por la secretaria. - Proveer las herramientas necesarias para el personal. - Representar legalmente a la empresa. | | |
| XXIV. RESPONSABILIDADES | | |
| PERSONAL A SU MANDO: | Todos los empleados | |
| MATERIALES Y EQUIPOS: | Es responsable por el manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | |
| AMBIENTE DE TRABAJO: | El trabajo se lo realiza en condiciones normales, e interior limpio y ordenado. | |
| SEGURIDAD: | Es muy eventual que ocurran accidentes dentro de su puesto de trabajo. | |
| ESFUERZO FÍSICO Y/O MENTAL: | Esfuerzo mínimo para realizar sus labores, atención intensa, constante y sostenida en la jornada | |
| XXV. REQUISITOS | | |
| EDUCACIÓN: | Ingeniero Comercial | |
| EXPERIENCIA: | 2 años en cargos similares | |


Elaboración: La Autora

| | | |
|---|--|--|
| MANUAL DE FUNCIONES | CÓDIGO: AR001 |  |
| FECHA: Noviembre del 2011 | PAG: 1 | |
| MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA. | | |
| XXVI. IDENTIFICACIÓN | | |
| NIVEL JERÁRQUICO: | DIRECTIVO | |
| TÍTULO DEL CARGO: | GERENTE | |
| JEFE INMEDIATO: | JUNTA DE ACCIONISTAS | |
| XXVII. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| Planificar, Organizar, dirigir y controlar la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, aplicación de planes estratégicos | | |
| XXVIII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O ACTIVIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Controlar la aplicación de normas, procedimientos financieros y administrativos. - Direccionar funciones a los empleados. - Dirigir las actividades generales de la empresa. - Proporcionar información a los accionistas de la situación de la empresa. - Certificar toda clase de documentos elaborados por la secretaria. - Proveer las herramientas necesarias para el personal. - Representar legalmente a la empresa. | | |
| XXIX. RESPONSABILIDADES | | |
| PERSONAL A SU MANDO: | Todos los empleados | |
| MATERIALES Y EQUIPOS: | Es responsable por el manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | |
| AMBIENTE DE TRABAJO: | El trabajo se lo realiza en condiciones normales, e interior limpio y ordenado. | |
| SEGURIDAD: | Es muy eventual que ocurran accidentes dentro de su puesto de trabajo. | |
| ESFUERZO FÍSICO Y/O MENTAL: | Esfuerzo mínimo para realizar sus labores, atención intensa, constante y sostenida en la jornada | |
| XXX. REQUISITOS | | |
| EDUCACIÓN: | Ingeniero Comercial | |
| EXPERIENCIA: | 2 años en cargos similares | |

Elaboración: La Autora

| | | |
|---|--|--|
| MANUAL DE FUNCIONES | CÓDIGO: AR001 |  |
| FECHA: Noviembre del 2011 | PAG: 1 | |
| MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA. | | |
| XXXI. IDENTIFICACIÓN | | |
| NIVEL JERÁRQUICO: | DIRECTIVO | |
| TITULO DEL CARGO: | GERENTE | |
| JEFE INMEDIATO: | JUNTA DE ACCIONISTAS | |
| XXXII. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| Planificar, Organizar, dirigir y controlar la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, aplicación de planes estratégicos | | |
| XXXIII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O ACTIVIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Controlar la aplicación de normas, procedimientos financieros y administrativos. - Direccionar funciones a los empleados. - Dirigir las actividades generales de la empresa. - Proporcionar información a los accionistas de la situación de la empresa. - Certificar toda clase de documentos elaborados por la secretaria. - Proveer las herramientas necesarias para el personal. - Representar legalmente a la empresa. | | |
| XXXIV. RESPONSABILIDADES | | |
| PERSONAL A SU MANDO: | Todos los empleados | |
| MATERIALES Y EQUIPOS: | Es responsable por el manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | |
| AMBIENTE DE TRABAJO: | El trabajo se lo realiza en condiciones normales, e interior limpio y ordenado. | |
| SEGURIDAD: | Es muy eventual que ocurran accidentes dentro de su puesto de trabajo. | |
| ESFUERZO FÍSICO Y/O MENTAL: | Esfuerzo mínimo para realizar sus labores, atención intensa, constante y sostenida en la jornada | |
| XXXV. REQUISITOS | | |
| EDUCACIÓN: | Ingeniero Comercial | |
| EXPERIENCIA: | 2 años en cargos similares | |

Elaboración: :La Autora

| | | |
|---|--|--|
| MANUAL DE FUNCIONES | CÓDIGO: AR001 |  |
| FECHA: Noviembre del 2011 | PAG: 1 | |
| MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA. | | |
| XXXVI. IDENTIFICACIÓN | | |
| NIVEL JERÁRQUICO: | DIRECTIVO | |
| TÍTULO DEL CARGO: | GERENTE | |
| JEFE INMEDIATO: | JUNTA DE ACCIONISTAS | |
| XXXVII. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| Planificar, Organizar, dirigir y controlar la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, aplicación de planes estratégicos | | |
| XXXVIII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O ACTIVIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Controlar la aplicación de normas, procedimientos financieros y administrativos. - Direccionar funciones a los empleados. - Dirigir las actividades generales de la empresa. - Proporcionar información a los accionistas de la situación de la empresa. - Certificar toda clase de documentos elaborados por la secretaria. - Proveer las herramientas necesarias para el personal. - Representar legalmente a la empresa. | | |
| XXXIX. RESPONSABILIDADES | | |
| PERSONAL A SU MANDO: | Todos los empleados | |
| MATERIALES Y EQUIPOS: | Es responsable por el manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | |
| AMBIENTE DE TRABAJO: | El trabajo se lo realiza en condiciones normales, e interior limpio y ordenado. | |
| SEGURIDAD: | Es muy eventual que ocurran accidentes dentro de su puesto de trabajo. | |
| ESFUERZO FÍSICO Y/O MENTAL: | Esfuerzo mínimo para realizar sus labores, atención intensa, constante y sostenida en la jornada | |
| XL. REQUISITOS | | |
| EDUCACIÓN: | Ingeniero Comercial | |
| EXPERIENCIA: | 2 años en cargos similares | |

Elaboración: La Autora

**TABLA N° 1 CAPACITACIÓN
PLAN DE CAPACITACION PARA LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA LTDA**

| # | CURSO O SEMINARIO | NOMBRE DEL INSTRUCTOR | TIEMPO DE DURACIÓN | PARTICIPANTES | LUGAR | # DE PARTICIPANTES | TIPO DE EVENTO | | VALOR | FECHA |
|----|-----------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------|----------------|-------|---------------------------|----------|
| | | | | | | | ASIS. | APROB | | |
| 1 | Liderazgo | Ing. Patricio Cuenca | 1 Créditos | Personal Directivo | Salón de la empresa | 4 | x | | Financiado por la Empresa | 16-01-12 |
| 2 | Instalaciones | Ing. Cesar Cueva | 2Créditos | Personal De Instalación. | Salón de la empresa | 3 | | x | \$50 | 20-02-12 |
| 3 | Tributación | Dra. Patricio Ortega | 1 Crédito | Secretaria Recaudadora | S.R.I | 1 | | x | Financiado por la Empresa | 15-03-12 |
| 4 | Relaciones Humanas | Ing. Mauro Alvarado | 3 Crédito | Todo el personal | Cámara de comercio | 9 | x | | \$25 | 13-04-12 |
| 5 | Análisis financieros | Ec. Rafael Ordoñez | 1 Crédito | Personal De Finanzas | Cámara de comercio | 2 | | X | \$35 | 05-05-12 |
| 6 | Proyectos | Ing. Rocío Castillo | 2 Créditos | Personal Administrativo | Instituto Superior los Andes | 3 | | X | \$15 | 06-06-12 |
| 7 | Marketing | Ing. Kléver Sánchez | 1 Crédito | Personal de Comercialización | Concejo provincial | 2 | x | | Financiado por la Empresa | 14-07-12 |
| 8 | Dirección de Empresas | Ing. Luis Cango | 2 Créditos | Personal Administrativo | U.N.L. | 3 | x | | \$20 | 13-08-12 |
| 9 | Ley de compañías | Ing. Carlos Zarzosa | 1 Crédito | Personal Directivo | Instituto C.E.L. | 2 | x | | Financiado por la Empresa | 14-09-12 |
| 10 | Visual Fac | Lic. Amada Montaña | 2 Créditos | Personal de Finanzas | SECAP | 1 | | X | Financiado por la Empresa | 15-10-12 |
| 11 | Inglés | Lcdo. Efrén Ocampo | 2 Créditos | Personal Directivo | Instituto C.E.L. | 4 | | x | \$30 | 05-11-12 |
| 12 | Inventarios | Dr. Silvia Camacho | 1 Créditos | Personal Administrativo | Salón de la empresa | 1 | x | | Financiado por la Empresa | 06-12-12 |

Elaboración: La autora

TABLA Nº 2 MOTIVACIÓN

PLAN DE MOTIVACIÓN PARA LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA LTDA

| # | ACTIVIDADES | PARTICIPANTES | # DE PARTICIPANTES | FECHA |
|----|---|--|--------------------|----------|
| 1 | Desayuno con todo el personal para dar la bienvenida al nuevo año de trabajo | Todo el Personal | 10 | 02-01-12 |
| 2 | Entrega de una orden de compra en Supermaxi | Todo el Personal | 10 | 14-02-12 |
| 3 | Cena y entrega de presente a todas las mujeres de la empresa | Personal Femenino | 10 | 14-03-12 |
| 4 | Incentivo Económico | Todo el Personal | 10 | 15-04-12 |
| 5 | Homenaje por el día de las madres | Mujeres de la Empresa que son Madres | 10 | 07-05-12 |
| 6 | Cenay entrega de presente por el día del Padre | Hombres de la Empresa que son Padres | 10 | 12-06-12 |
| 7 | Sorteo de Capacitación en la U.N.L | (Dos Cursos)Participa Todo el Personal | 10 | 17-07-12 |
| 8 | Entrega de \$150 dólares por concepto de anticipo de utilidades para vacaciones | Todo el personal | 10 | 16-08-12 |
| 9 | Porcentaje de sueldo a las personas de mejor desempeño | Todo el Personal | 10 | 30-09-12 |
| 10 | Sorteo de tres órdenes de compra en Hipervalle | Todo el Personal (Ganan tres personas) | 10 | 25-10-12 |
| 11 | Curso de Capacitación | Todo el Personal | 10 | 14-11-12 |
| 12 | Cena Navideña y entrega de un bono | Todo el Personal | 10 | 04-12-12 |

Elaboración: La autora

GESTIÓN DE VALORACIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

EVALUACIÓN: Acción y efecto de evaluar

VALORACIÓN DE PUESTOS

La valoración de puestos es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado. La valoración es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos con el fin de situarlos en un orden jerarquizado, que sea la base del sistema de remuneración.

PUESTO

Es el sitio o espacio que ocupa alguien o algo, con un conjunto de actividades, tareas y responsabilidades asignadas al cargo a ser cumplidas en una jornada normal de trabajo.

MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

La empresa Austroriego Cia Ltda. cuenta con los siguientes puestos de trabajo:

| PUESTOS | | SUELDO | NIVEL DE INSTRUCCION |
|---------|----------------------------|--------|----------------------|
| 1 | ❖ GERENTE | 1500 | Superior |
| 1 | ❖ JEFE DE INSTALACIONES | 800 | Superior |
| 1 | ❖ JEFE DE COMERCIALIZACIÓN | 600 | Superior |
| 1 | ❖ JEFE FINANCIERA | 600 | Superior |
| 1 | ❖ RECAUDADORA | 350 | Superior |
| 1 | ❖ SECRETARIA RECAUDADORA | 350 | Media |
| 1 | ❖ INSTALADOR | 270 | Media |
| 3 | ❖ BODEGUEROS | 270 | 2Basica, 1Media |

1. Establecer el Comité Evaluador

- Gerente (Ing Jhon Espinosa)
- Un representante de la parte empleadora (Ing. Rocío Valarezo)
- Un representante de los trabajadores (Sr. Marco Calle)

2. ESTABLECER GRADOS Y DEFINIR FACTORES

| CONOCIMIENTO | | |
|---|---|--|
| <p>a. Educación: Este factor específico identifica los conocimientos generales y especializados. Necesarios para desempeñar con eficiencia las actividades de un puesto.</p> | <p>b. Experiencia: Conocimientos que se adquiere gracias al ejercicio de su trayectoria laboral.</p> | <p>c. Iniciativa: Capacidad que tiene un individuo para aportar con ideas y dar soluciones a problemas que sucedan en su puesto de trabajo.</p> |
| GRADO 1: Haber aprobado la educación básica. | Grado 1: De 6 meses a 1 año. | Grado 1: Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario. |
| GRADO 2: Título de bachiller. | Grado2: De 1 a 2 años. | Grado 2: Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos. |

| | | |
|--|--|--|
| GRADO 3: Título profesional | Grado 3: De 3 a 4 años | Grado 3: Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia. |
| ESFUERZO | | |
| d. Esfuerzo Físico: Intensidad y continuidad del esfuerzo físico en la realización de sus labores | e. Esfuerzo mental y/o visual: Intensidad y continuidad de concentración mental y /o visual que se requiere para la realización de la tarea | |
| GRADO 1: Esfuerzo mínimo para realizar sus labores | GRADO 1: Poca concentración | |
| GRADO 2: Moderado esfuerzo físico | GRADO 2: Atención fija y sostenida en la jornada de trabajo. | |
| GRADO 3: Gran esfuerzo físico | GRADO 3: Atención intensa, constante y sostenida en la jornada. | |

| RESPONSABILIDAD | | |
|--|---|--|
| <p>f. Por equipo y maquinaria: Constituye el cuidado normal de daños que puedan causar a la maquinaria y equipos.</p> | <p>g. Por materiales, productos y dinero: Desperdicios o pérdidas de materiales o de los productos terminados debido a errores del trabajador aun con el cuidado normal.</p> | <p>h. Por trabajo de otros: Determina el grado de responsabilidad que posee una persona en un puesto por el control y supervisión a los subordinados.</p> |
| GRADO1: Probabilidad mínima que se dañe el equipo | GRADO 1: No es responsable por ningún material | GRADO 1: Es responsable solo por su trabajo |
| GRADO 2: Se puede dañar ocasionalmente | GRADO 2: Es responsable por útiles materiales y equipos de oficina de hasta 500 dólares | GRADO 2: Dirige y controla el trabajo de hasta tres personas |
| GRADO3: Puede causar daños en el equipo por descuido en la ejecución de su trabajo | GRADO 3: Es responsable por útiles, materiales y equipos de oficina de hasta 1000 dólares | GRADO 3: Es responsable por el trabajo de 4 a 6 personas |
| GRADO 4: Causa daños irreparables en la maquinaria y equipo | GRADO 4: Es responsable por manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | GRADO 4: Es responsable por el trabajo de más de 9 personas |

| CONDICIONES DE TRABAJO | | |
|---|---|---|
| i. Condiciones de Trabajo: Las labores están rodeadas de ciertas circunstancias y condiciones del medio ambiente que hacen desagradable el trabajo o deterioran el estado físico del trabajador. | j. Riesgos: Son las amenazas directas e indirectas que actúan contra la salud y la vida del trabajador | k.- Estrés.- Son de diversas formas y situación que se percibe el ser humano dentro de su rutina diaria. |
| Grado 1: El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior limpio y ordenado | GRADO 1: Es muy eventual que ocurran accidentes en su puesto de trabajo | GRADO 1: En el trabajo existe un mínimo riesgo de estrés laboral |
| Grado2: Horarios incómodos fuera de las horas hábiles en condiciones variables frio, mojado, ventilación mala. | GRADO 2: Trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales o físicas. | GRADO 2: En el trabajo eventualmente existe un riesgo de estrés laboral |
| Grado 3: El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidosos o sucios. | Grado 3: Expuesto a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días. | GRADO 3: En el trabajo se expone a tener gran estrés laboral |
| Grado 4: El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada. | Grado 4: Expuesto a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte. | |

3. ANALISIS, DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS

| | | |
|---|-----------------------|---|
| NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE | | CÓDIGO: AR001 |
| NIVEL JERARQUICO: DIRECTIVO | | DEPENDIENTE DE: JUNTA DE ACCIONISTAS |
| NÚMERO DE SUBALTERNOS: 9 | SUELDO: \$1500 | |
| ROL DEL PUESTO: Planifica, Organiza, dirige y controla la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa y aplica planes estratégicos para mejorar cada día. | | |
| FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar la aplicación de normas, procedimientos financieros y administrativos. ➤ Direccionar funciones a los empleados. ➤ Dirigir las actividades generales de la empresa. ➤ Dar informe de la situación de la empresa a los accionistas. ➤ Certificar toda clase de documentos elaborados por la secretaria. ➤ Proveer las herramientas necesarias al personal. ➤ Supervisión de la apertura y cierre de las instalaciones. ➤ Analizar la competencia. ➤ Representar legalmente a la empresa. | | |
| INTERFAZ: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con todos los empleados de la empresa y Accionistas | | |
| REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: | | |
| HABILIDAD: | | |
| A.- EDUCACIÓN: Título profesional Ingeniero comercial | | |
| B.- EXPERIENCIA: 4 años en cargos similares | | |
| C.- INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia. | | |
| ESFUERZO: | | |
| D.- FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus labores. | | |
| E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en la jornada.. | | |
| RESPONSABILIDAD | | |
| F.- POR LA MAQUINARIA: Se puede dañar ocasionalmente. | | |
| G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | | |
| H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de más de 9 personas | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | | |
| I.- CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior limpio y ordenado | | |
| J.- RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes dentro de su puesto de trabajo | | |
| k.- ESTRÉS: En el trabajo eventualmente existe un riesgo de estrés | | |

| | | |
|--|-------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO: JEFE FINANCIERO | | CÓDIGO: AR 002 |
| NIVEL JERARQUICO: DIRECTIVO | | DEPENDIENTE DE: GERENTE |
| NÚMERO DE SUBALTERNOS: 4 | SUELDO: \$600.00 | |
| ROL DEL PUESTO: Dirige y controla la Gestión Financiera de la empresa | | |
| FUNCIONES DEL PUESTO: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones. ➤ Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía. ➤ Analizar las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos. ➤ Realizar los diferentes asientos contables ➤ Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio. ➤ Realizar pagos a proveedores ➤ Controlar las recaudaciones ➤ Controlar los procedimientos en el área de recaudaciones | | |
| INTERFAZ: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con un determinado número de empleados | | |
| REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: | | |
| HABILIDAD: | | |
| A.-EDUCACIÓN: Licenciatura en contabilidad y auditoria | | |
| B.-EXPERIENCIA: 4 años en cargos similares | | |
| C.- INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia. | | |
| ESFUERZO: | | |
| D.- FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus labores. | | |
| E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención fija y sostenida en la jornada de trabajo. | | |
| RESPONSABILIDAD | | |
| F.- POR LA MAQUINARIA: Se puede dañar ocasionalmente. | | |
| G.-POR MATERIALES,PRODUCTOS Y DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | | |
| H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de 4 a 6 personas | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | | |
| I.- CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior limpio y ordenado | | |
| J.- RIESGOS: Trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales o físicas. | | |
| k.- ESTRÉS: En el trabajo se expone a tener gran estrés laboral | | |

| | | |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO: JEFE COMERCIALIZACIÓN | | CÓDIGO: AR 003 |
| NIVEL JERARQUICO: DIRECTIVO | DEPENDIENTE DE: GERENTE | |
| NÚMERO DE SUBALTERNOS: 3 | SUELDO: | \$600.00 |
| ROL DEL PUESTO: Es responsable por la evaluación, seguimiento y control a la ejecución de las actividades comerciales de la empresa. | | |
| FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del departamento. ➤ Verificar los ingresos y salidas de mercadería. ➤ Dirigir y presentar estudios, análisis y proyectos relacionados con la actividad comercial de la empresa ➤ Evaluar, controlar y reportar los ingresos facturados a las altas instancias de la empresa. ➤ Dirigir y coordinar la elaboración de las proyecciones de ingresos que sean solicitadas por la gerencia ➤ Proveer de mercadería necesaria en stok ➤ Realizar los pedidos a proveedores a tiempo ➤ Realizar los inventarios respectivos | | |
| INTERFAZ: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con un determinado numero de empleados | | |
| REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: | | |
| HABILIDAD: | | |
| A.-EDUCACIÓN: Título profesional en Marketing | | |
| B.-EXPERIENCIA: De 1 a 2 años. | | |
| C.- INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.. | | |
| ESFUERZO: | | |
| D.- FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus labores. | | |
| E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención fija y sostenida en la jornada de trabajo. | | |
| RESPONSABILIDAD | | |
| F.- POR LA MAQUINARIA: Se puede dañar ocasionalmente | | |
| G.-POR MATERIALES,PRODUCTOS Y DINERO: Es responsable por útiles, materiales y equipos de oficina de hasta 1000 dólares | | |
| H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de hasta tres personas | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | | |
| I.- CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior limpio y ordenado | | |
| J.- RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en su puesto de trabajo. | | |
| k.- ESTRÉS: En el trabajo se expone a tener gran estrés laboral | | |

| | | |
|---|-------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO: JEFE | | CÓDIGO: AR 004 |
| INSTALACIONES | | |
| NIVEL JERARQUICO: DIRECTIVO | | DEPENDIENTE DE: GERENTE |
| NÚMERO DE SUBALTERNOS: 1 | SUELDO: \$800.00 | |
| ROL DEL PUESTO: Es responsable por la instalación, seguimiento y control de riego agrícola | | |
| FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar las instalaciones agrícolas de los proyectos. ➤ Revisar el funcionamiento y programación de los equipos instalados de riego. ➤ Brindar el servicio agrícola a los clientes. ➤ Direccionar las solicitudes de servicio técnico que se recibe ➤ Notificar a la Gerencia los proyectos nuevos a realizarse ➤ Controlar y supervisar la instalación de los sistemas de riego ➤ Realizar la entrega de las distintas obras | | |
| INTERFAZ: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con el personal subalterno | | |
| REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: | | |
| HABILIDAD: | | |
| A.-EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Agrícola | | |
| B.-EXPERIENCIA: De 3 a 4 años | | |
| C.- INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos. | | |
| ESFUERZO: | | |
| D.- FÍSICO: Gran esfuerzo físico | | |
| E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención fija y sostenida en la jornada de trabajo. | | |
| RESPONSABILIDAD | | |
| F.- POR LA MAQUINARIA: Puede causar daños en el equipo por descuido en la ejecución de su trabajo | | |
| G.-POR MATERIALES,PRODUCTOS Y DINERO: Es responsable por útiles, materiales y equipos de oficina de hasta 1000 dólares | | |
| H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de hasta tres personas | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | | |
| I.- CONDICIONES: El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidosos o sucios. | | |
| J.- RIESGOS: Es muy eventual que ocurren accidentes en su puesto de trabajo. | | |
| k.- ESTRÉS: En el trabajo existe un mínimo riesgo de estrés laboral. | | |

| | | |
|--|-------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO: RECAUDADORA | | CÓDIGO: AR 005 |
| NIVEL JERARQUICO: DIRECTIVO | | DEPENDIENTE DE: GERENTE |
| NÚMERO DE SUBALTERNOS: 1 | SUELDO: \$350.00 | |
| ROL DEL PUESTO: Es responsable de recaudar patrimonio a su cargo. | | |
| FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar la facturación diaria. ➤ Elaborar proformas solicitadas ➤ Brindar buena atención a los clientes. ➤ Dar la orden de entrega a los bodegueros para el respectivo despacho de mercadería ➤ Realizar los cuadros diarios de caja ➤ Presentar informes necesarios al dto Financiero ➤ Realizar los arqueos de caja cuando se lo soliciten | | |
| INTERFAZ: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con el personal subalterno | | |
| REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: | | |
| HABILIDAD: | | |
| A.-EDUCACIÓN: Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoria | | |
| B.-EXPERIENCIA: De 1 a 2 años | | |
| C.- INICIATIVA: Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario. | | |
| ESFUERZO: | | |
| D.- FÍSICO: Moderado esfuerzo físico | | |
| E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en la jornada. | | |
| RESPONSABILIDAD | | |
| F.- POR LA MAQUINARIA: Probabilidad mínima que se dañe el equipo | | |
| G.-POR MATERIALES,PRODUCTOS Y DINERO: Es responsable por útiles, materiales y equipos de oficina de hasta 1000 dólares | | |
| H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable solo por su trabajo | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | | |
| I.- CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior limpio y ordenado | | |
| J.- RIESGOS: Trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales o físicas. | | |
| k.- ESTRÉS: En el trabajo eventualmente existe un riesgo de estrés laboral | | |

| | | | |
|--|--|--------------------------------|--|
| NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA RECAUDADORA | | CÓDIGO: AR 006 | |
| NIVEL JERARQUICO: APOYO | | DEPENDIENTE DE: GERENTE | |
| NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0 | | SUELDO: \$350.00 | |
| ROL DEL PUESTO: Redactar, programar reuniones, presentar visitas y mantener archivos de los directivos de la organización | | | |
| FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, anotando su devolución y archivarlo ➤ Redactar correspondencia y textos, Acompañar a su superior en reuniones ➤ Contestar el teléfono, revisar correo electrónico y contestarlo, enviar fax ➤ Organizar y mantener archivos de documentos y cartas generalmente confidenciales, agenda y registros. ➤ Facturar ➤ Realizar cobranzas telefónicas. | | | |
| INTERFAZ: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los directivos y empleados. | | | |
| REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: | | | |
| HABILIDAD: | | | |
| A.-EDUCACIÓN: Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoria | | | |
| B.-EXPERIENCIA: De 1 a 2 años | | | |
| C.- INICIATIVA: Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario. | | | |
| ESFUERZO: | | | |
| D.- FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus labores | | | |
| E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención fija y sostenida en la jornada de trabajo. | | | |
| RESPONSABILIDAD | | | |
| F.- POR LA MAQUINARIA: Se puede dañar ocasionalmente | | | |
| G.-POR MATERIALES,PRODUCTOS Y DINERO: Es responsable por útiles, materiales y equipos de oficina de hasta 1000 dólares | | | |
| H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable solo por su trabajo | | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | | | |
| I.- CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior limpio y ordenado | | | |
| J.- RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en su puesto de trabajo | | | |
| k.- ESTRÉS: En el trabajo se expone a tener gran estrés laboral | | | |

| | | | |
|---|--|---|--|
| NOMBRE DEL PUESTO: INSTALADOR | | CÓDIGO: AR 007 | |
| NIVEL JERARQUICO: APOYO | | DEPENDIENTE DE: J. DE INSTALACIONES. | |
| NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0 | | SUELDO: \$270.00 | |
| ROL DEL PUESTO: Es responsable por la instalación, seguimiento y control de riego agrícola | | | |
| FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar las instalaciones de sistemas de riego. ➤ Brindar el servicio técnico de riego a los clientes. ➤ Visitar a los clientes de forma periódica para dar servicio técnico a los mismos. ➤ Proformar sistemas de riego ➤ Contar con todos los materiales necesarios para las distintas instalaciones. | | | |
| INTERFAZ: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con Jefe de Instalaciones y bodegueros. | | | |
| REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: | | | |
| HABILIDAD: | | | |
| A.-EDUCACIÓN: Título de bachiller | | | |
| B.-EXPERIENCIA: De 1 a 2 años | | | |
| C.- INICIATIVA: Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario. | | | |
| ESFUERZO: | | | |
| D.- FÍSICO: Gran esfuerzo físico | | | |
| E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención fija y sostenida en la jornada de trabajo. | | | |
| RESPONSABILIDAD | | | |
| F.- POR LA MAQUINARIA: Puede causar daños en el equipo por descuido en la ejecución de su trabajo | | | |
| G.-POR MATERIALES,PRODUCTOS Y DINERO: Es responsable por útiles materiales y equipos de oficina de hasta 500 dólares | | | |
| H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable solo por su trabajo | | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | | | |
| I.- CONDICIONES: El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada. | | | |
| J.- RIESGOS: Expuesto a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días. | | | |
| k.- ESTRÉS: En el trabajo existe un mínimo riesgo de estrés laboral | | | |

| | | |
|---|-------------------------|--|
| NOMBRE DEL PUESTO: BODEGUERO | | CÓDIGO: AR 008 |
| NIVEL JERARQUICO: APOYO | | DEPENDIENTE DE: J. DE COMERCIALIZACIÓN. |
| NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0 | SUELDO: \$270.00 | |
| ROL DEL PUESTO: Organiza las labores de entrega, recepción y custodia de materiales de bodega | | |
| FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Despachar pedidos de productos de bodega ❖ Egresar e ingresar todos los productos de bodega ❖ Aseo y arreglo de productos de bodega. ❖ Controlar el stock de materiales y productos de bodega ❖ Realizar periódicamente conteos de materiales de bodega. ❖ Las demás que se le asigne el o los superiores jerárquicos | | |
| INTERFAZ: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los directivos y empleados. | | |
| REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: | | |
| HABILIDAD: | | |
| A.-EDUCACIÓN: Título de bachiller | | |
| B.-EXPERIENCIA: De 1 a 2 años | | |
| C.- INICIATIVA: Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario. | | |
| ESFUERZO: | | |
| D.- FÍSICO: Gran esfuerzo físico | | |
| E.- MENTAL Y/O VISUAL: Atención fija y sostenida en la jornada de trabajo. | | |
| RESPONSABILIDAD | | |
| F.- POR LA MAQUINARIA: Puede causar daños en el equipo por descuido en la ejecución de su trabajo | | |
| G.-POR MATERIALES,PRODUCTOS Y DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | | |
| H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable solo por su trabajo | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | | |
| I.- CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior limpio y ordenado | | |
| J.- RIESGOS: Expuesto a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días. | | |
| k.- ESTRÉS: En el trabajo eventualmente existe un riesgo de estrés laboral | | |

TABLA Nº 3

PONDERACIÓN DE FACTORES

| CONOCIMIENTO | |
|---|-------------|
| A.- Educación | 10% |
| B.- Experiencia | 10% |
| C.- Iniciativa | 5% |
| SUBTOTAL | 25% |
| ESFUERZO | |
| D.- Físico | 10% |
| E.- Mental y Visual | 10% |
| SUBTOTAL | 20% |
| RESPONSABILIDAD | |
| F.- Por equipo y maquinaria | 5% |
| G.- Por materiales producto o dinero | 10% |
| H.- Por el trabajo de otros | 10% |
| SUBTOTAL | 25% |
| CONDICIONES DE TRABAJO | |
| I.- Condiciones de trabajo | 10% |
| J.- Riesgos | 10% |
| k.- Estrés | 10% |
| SUBTOTAL | 30% |
| TOTAL | 100% |

**TABLA N° 4
ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS PARACADA GRADO**

| FACTORES | | PONDERACIÓN | | GRADOS | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|-------------------|----------------------|------------|------------|------------|------------|
| | | Total Ponderación | Ponderación Factores | 1 | 2 | 3 | 4 |
| CONOCIMIENTO | | | | | | | |
| A.- | Educación | 25% | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 |
| B.- | Experiencia | | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 |
| C.- | Iniciativa | | 5% | 5 | 10 | 15 | 20 |
| ESFUERZO | | | | | | | |
| D.- | Físico | 20% | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 |
| E.- | Mental y Visual | | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 |
| RESPONSABILIDAD | | | | | | | |
| F.- | Por equipo y maquinaria | 25% | 5% | 5 | 10 | 15 | 20 |
| G.- | Por materiales producto o dinero | | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 |
| H.- | Por el trabajo de otros | | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | | | | | | |
| I.- | Condiciones de trabajo | 30% | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 |
| J.- | Riesgos | | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 |
| k.- | Estrés | | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100 | 200 | 300 | 400 |

TABLA N° 5

DENOMINACIÓN DE PUESTOS

| FACTORES | Gerente | Jefe Financiero | Jefe de Comercialización | Jefe de Instalación | Recaudadora | Secretaria-Recaudadora | Instalador | Bodeguero |
|---|------------|-----------------|--------------------------|---------------------|-------------|------------------------|------------|------------|
| <i>Educación</i> | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 20 | 20 |
| <i>Experiencia</i> | 30 | 30 | 20 | 30 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| <i>Iniciativa</i> | 15 | 15 | 10 | 10 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| <i>Físico</i> | 10 | 10 | 10 | 30 | 20 | 10 | 30 | 30 |
| <i>Mental y Visual</i> | 30 | 20 | 20 | 20 | 30 | 20 | 20 | 20 |
| <i>Por equipo y maquinaria</i> | 10 | 10 | 10 | 15 | 5 | 10 | 15 | 15 |
| <i>Por materiales producto o dinero</i> | 40 | 40 | 30 | 30 | 30 | 30 | 20 | 40 |
| <i>Por el trabajo de otros</i> | 40 | 30 | 20 | 20 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| <i>Condiciones de trabajo</i> | 10 | 10 | 10 | 30 | 10 | 10 | 40 | 10 |
| <i>Riesgos</i> | 10 | 20 | 10 | 10 | 20 | 10 | 30 | 30 |
| <i>Estrés</i> | 30 | 30 | 30 | 10 | 20 | 30 | 10 | 20 |
| TOTAL | 255 | 245 | 200 | 235 | 200 | 185 | 220 | 220 |

TABLA N°6

TABULACIÓN DE DATOS

| N° | Puestos | Variable x Puntos | Variable y Salarios | XY | X² |
|--------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------|----------------|
| 1 | Gerente | 255 | 1.500 | 382.500 | 65.025 |
| 2 | Jefe Financiero | 245 | 600 | 147.000 | 60.025 |
| 3 | Jefe de Comercialización | 200 | 600 | 120.000 | 40.000 |
| 4 | Jefe de Instalaciones | 235 | 800 | 188.000 | 55.225 |
| 5 | Recaudadora | 200 | 350 | 70.000 | 40.000 |
| 6 | Secretaria Recaudadora | 185 | 350 | 64.750 | 34.225 |
| 7 | Instalador | 220 | 270 | 59.400 | 48.400 |
| 8 | Bodeguero | 220 | 270 | 59.400 | 48.400 |
| TOTAL | | 1.760 | 4.740 | 1.091.050 | 391.300 |

AJUSTE SALARIAL

Ecuación de Línea Recta

$$y = a + bx$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{1760}{8}$$

$$\bar{y} = \frac{4740}{8}$$

$$\bar{x} = 220$$

$$\bar{y} = 592.50$$

$$b = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{n}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}$$

$$b = \frac{1116050 - \frac{1800 * 4740}{8}}{412300 - \frac{(1800)^2}{8}}$$

$$b = \frac{1091050 - 1042800}{391300 - 387200}$$

$$b = \frac{48250}{4100}$$

$$b = 11.77$$

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

$$a = 592,50 - 11.77 * 220$$

$$a = 592,50 - 2589,40$$

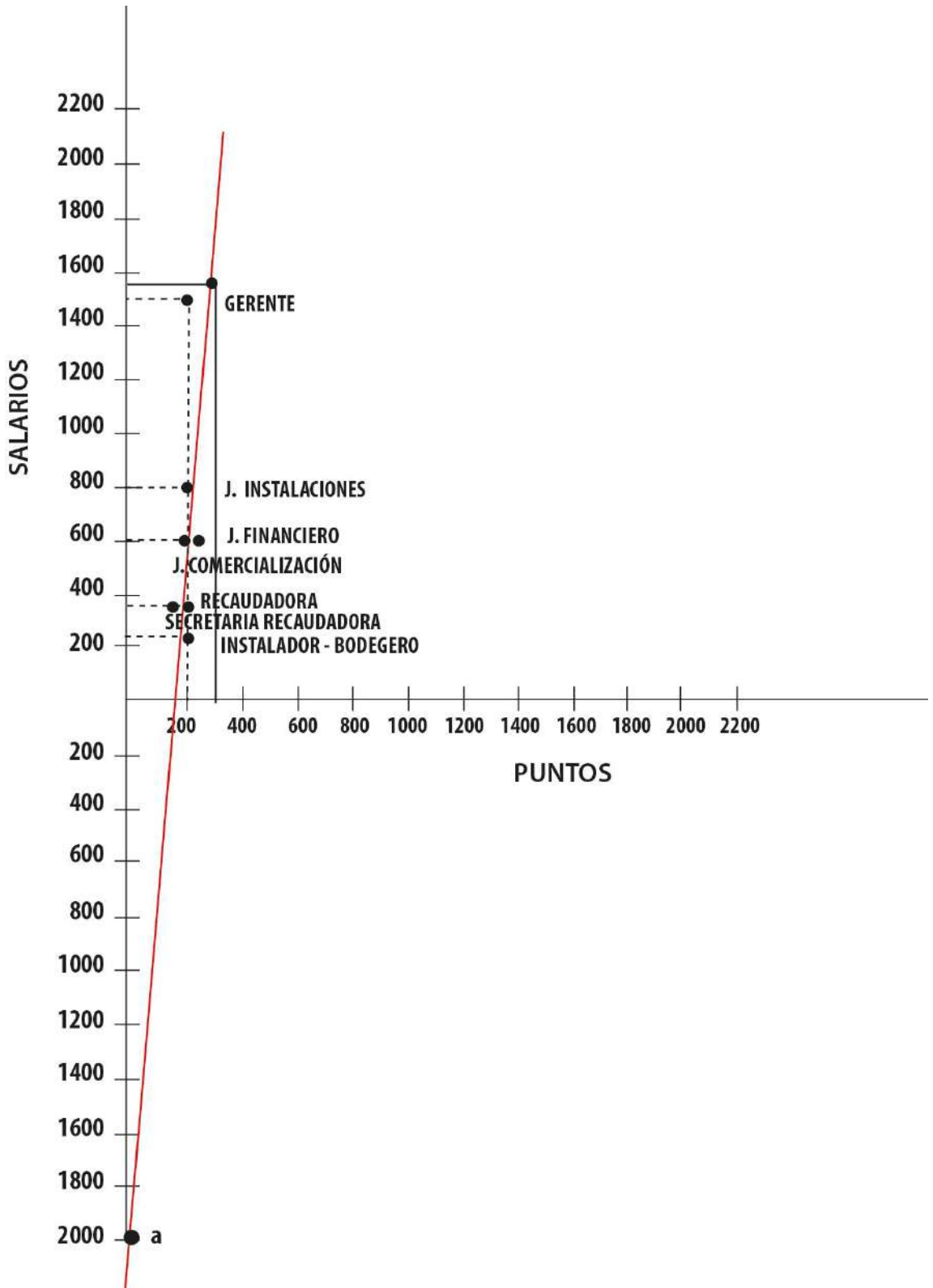
$$a = -1996,90$$

$$y = a + bx$$

$$y = -1996.90 + 11.77(300)$$

$$y = -1996.90 + 3531$$

$$y = 1534.10$$



AJUSTE SALARIAL

TABLA N° 7

| N° | Puesto | Puntos | Salario Actual | Sueldo a Ganar |
|-----------|--------------------|---------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | Jefe de Financiero | 245 | 600 | 886,75 |
| 2 | Recaudadora | 200 | 350 | 357,10 |
| 3 | Instalador | 220 | 270 | 592,50 |
| 4 | Bodeguero | 220 | 270 | 592,50 |

Luego de haber realizado la valoración de puestos y efectuado el cálculo mediante la ecuación de línea recta con su correspondiente gráfico de la pendiente, propongo el ajuste salarial para los cuatro puestos que se encuentran por debajo de la recta que son: la Jefe Financiera, Recaudadora, Instalador y Bodeguero, considerando que no es suficiente que los salarios pagados sean tan altos como se quiera si no lo importante es la existencia de una estructura equitativa de remuneración, tomando en cuenta que de acuerdo al Código de Trabajo no es procedente bajar un sueldo ya establecido, por lo tanto se tratará de equiparar a los más bajos para lograr dicha equidad.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. PUESTOS A EVALUAR

| PUESTOS | |
|---------|----------------------------|
| 1 | ❖ GERENTE |
| 2 | ❖ JEFE FINANCIERO |
| 3 | ❖ JEFE DE COMERCIALIZACIÓN |
| 4 | ❖ JEFE DE INSTALACIONES |
| 5 | ❖ RECAUDADORA |
| 6 | ❖ SECRETARIA -RECAUDADORA |
| 7 | ❖ INSTALADOR |
| 8 | ❖ BODEGUERO |

2. FACTORES A EVALUAR EN LOS DIFERENTES PUESTOS

| Nº | Factores a Evaluar | Porcentaje |
|----|--------------------------------|------------|
| | | |
| 1 | Cantidad y calidad del trabajo | 30% |
| 2 | Manejo de materiales y equipo | 10% |
| 3 | Cooperación | 5% |
| 4 | Disciplina | 5% |
| 5 | Iniciativa | 5% |
| 6 | Dirección | 20% |
| 7 | Trabajo en equipo | 10% |
| 8 | Responsabilidad | 5% |
| 9 | Puntualidad y asistencia | 10% |
| | TOTAL | 100% |

| FACTORES | CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO: Se considera rendimiento, precisión y empeño (30%) | | | | Puntos |
|---------------------------------|--|---|---|--|---------------|
| Puestos | GRADOS | | | | |
| | 4 Excelente | 3 Bueno | 2 Regular | 1 Deficiente | |
| | Sublime en cantidad y calidad de trabajo | Optimo en cantidad y calidad de trabajo | Apacible en cantidad y calidad de trabajo | Insatisfactorio en cantidad y calidad de trabajo | |
| Gerente | x | | | | 4 |
| Jefe Financiero | x | | | | 4 |
| Jefe de Comercialización | | x | | | 3 |
| Jefe de Instalación | | x | | | 3 |
| Recaudadora | | | x | | 2 |
| Secretaria- Recaudadora | | | x | | 2 |
| Instalador | | x | | | 3 |
| Bodeguero1 | | | x | | 2 |
| Bodeguero 2 | | x | | | 3 |
| Bodeguero 3 | | x | | | 3 |

| FACTORES | MANEJO DE MATERIALES Y EQUIPO (10%) | | | | Puntos |
|---------------------------------|---|-------------------------------------|--|---|---------------|
| Puestos | GRADOS | | | | |
| | 4 Excelente | 3 Bueno | 2 Regular | 1 Deficiente | |
| | Excepcional en el manejo de materiales y equipo | Buen uso de los materiales y equipo | Uso apropiado de los materiales y equipo | Uso no apropiado de los materiales y equipo | |
| Gerente | x | | | | 4 |
| Jefe Financiero | | x | | | 3 |
| Jefe de Comercialización | x | | | | 4 |
| Jefe de Instalación | x | | | | 4 |
| Recaudadora | | x | | | 3 |
| Secretaria- Recaudadora | x | | | | 4 |
| Instalador | | x | | | 3 |
| Bodeguero1 | | | x | | 2 |
| Bodeguero 2 | | x | | | 3 |
| Bodeguero 3 | | x | | | 3 |

| FACTORES | COOPERACIÓN (5%) | | | | Puntos |
|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| Puestos | GRADOS | | | | |
| | 4 Excelente | 3 Bueno | 2 Regular | 1 Deficiente | |
| | Excelente espíritu de cooperación | Buen espíritu de cooperación | Coopera normalmente | Poca cooperación | |
| Gerente | x | | | | 4 |
| Jefe Financiero | | x | | | 3 |
| Jefe de Comercialización | | x | | | 3 |
| Jefe de Instalación | x | | | | 4 |
| Recaudadora | x | | | | 4 |
| Secretaria- Recaudadora | | x | | | 3 |
| Instalador | | x | | | 3 |
| Bodeguero 1 | | | x | | 2 |
| Bodeguero 2 | | | x | | 2 |
| Bodeguero 3 | | | x | | 2 |

| FACTORES | DISCIPLINA (5%) | | | | Puntos |
|---------------------------------|--|---|---|--|---------------|
| Puestos | GRADOS | | | | |
| | 4 Excelente | 3 Bueno | 2 Regular | 1 Deficiente | |
| | Cumple satisfactoriamente con las normas de la empresa | Buen Cumplimiento de las normas de la empresa | Cumplimiento normal de las normas de la empresa | Cumple poco con las normas de la empresa | |
| Gerente | x | | | | 4 |
| Jefe Financiero | x | | | | 4 |
| Jefe de Comercialización | x | | | | 4 |
| Jefe de Instalación | | x | | | 3 |
| Recaudadora | | x | | | 3 |
| Secretaria- Recaudadora | x | | | | 4 |
| Instalador | x | | | | 4 |
| Bodeguero 1 | x | | | | 4 |
| Bodeguero 2 | x | | | | 4 |
| Bodeguero 3 | x | | | | 4 |

"GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA"

| FACTORES | INICIATIVA (5%) | | | | Puntos |
|---------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------|
| Puestos | GRADOS | | | | |
| | 4 Excelente | 3 Bueno | 2 Regular | 1 Deficiente | |
| | Siempre aporta con pensamientos nuevas y excelentes | Aporta con buenos pensamientos | Alguna vez aporta con ideas | Rara vez aporta con nuevas ideas | |
| Gerente | x | | | | 4 |
| Jefe Financiero | | x | | | 3 |
| Jefe de Comercialización | | x | | | 3 |
| Jefe de Instalación | | x | | | 3 |
| Recaudadora | | x | | | 3 |
| Secretaria- Recaudadora | x | | | | 4 |
| Instalador | x | | | | 4 |
| Bodeguero1 | | | x | | 2 |
| Bodeguero 2 | | | x | | 2 |
| Bodeguero 3 | | | x | | 2 |

"GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA"


| FACTORES | DIRECCIÓN (20%) | | | | Puntos |
|---------------------------------|---|--------------------------|----------------------------|------------------------------|---------------|
| Puestos | GRADOS | | | | |
| | 4 Excelente | 3 Bueno | 2 Regular | 1 Deficiente | |
| | Excepcional dirección en el trabajo | Tiene buena dirección | Dirección Satisfactoria | Dirección Insatisfactoria | |
| Gerente | x | | | | 4 |
| Jefe Financiero | x | | | | 4 |
| Jefe de Comercialización | x | | | | 4 |
| Jefe de Instalación | | x | | | 3 |
| Recaudadora | | x | | | 3 |
| Secretaria- Recaudadora | | x | | | 3 |
| Instalador | | | x | | 2 |
| Bodeguero 1 | | | x | | 2 |
| Bodeguero 2 | | | x | | 2 |
| Bodeguero 3 | | | x | | 2 |
| | | | | | |

| FACTORES | TRABAJO EN EQUIPO (10%) | | | | Puntos |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---|--|---------------|
| Puestos | GRADOS | | | | |
| | 4 Excelente | 3 Bueno | 2 Regular | 1 Deficiente | |
| | Excepcional en trabajar en equipo | Bueno para trabajar en equipo | Regular en la demostración de los objetivos | Poca preocupación en el logro de los objetivos | |
| Gerente | x | | | | 4 |
| Jefe Financiero | x | | | | 4 |
| Jefe de Comercialización | x | | | | 4 |
| Jefe de Instalación | | x | | | 3 |
| Recaudadora | | x | | | 3 |
| Secretaria- Recaudadora | | | x | | 2 |
| Instalador | | | x | | 2 |
| Bodeguero1 | | x | | | 3 |
| Bodeguero 2 | | x | | | 3 |
| Bodeguero 3 | | x | | | 3 |


| FACTORES | RESPONSABILIDAD (5%) | | | | Puntos |
|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--|---|---------------|
| Puestos | GRADOS | | | | |
| | 4 Excelente | 3 Bueno | 2 Regular | 1 Deficiente | |
| | Excelente nivel de responsabilidad | Buen nivel de responsabilidad | Aceptable en el nivel de responsabilidad | A veces demuestra el nivel de responsabilidad | |
| Gerente | x | | | | 4 |
| Jefe Financiero | x | | | | 4 |
| Jefe de Comercialización | | x | | | 3 |
| Jefe de Instalación | x | | | | 4 |
| Recaudadora | x | | | | 4 |
| Secretaria- Recaudadora | | x | | | 3 |
| Instalador | x | | | | 4 |
| Bodeguero1 | | x | | | 3 |
| Bodeguero 2 | x | | | | 4 |
| Bodeguero 3 | | x | | | 3 |

| FACTORES | PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA (10%) | | | | Puntos |
|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| Puestos | GRADOS | | | | |
| | 4 Excelente | 3 Bueno | 2 Regular | 1 Deficiente | |
| | Siempre es puntual | Casi siempre es puntual | Alguna veces es puntual | Raras veces es puntual | |
| Gerente | x | | | | 4 |
| Jefe Financiero | x | | | | 4 |
| Jefe de Comercialización | x | | | | 4 |
| Jefe de Instalación | | x | | | 3 |
| Recaudadora | | x | | | 3 |
| Secretaria- Recaudadora | | x | | | 3 |
| Instalador | x | | | | 2 |
| Bodeguero1 | x | | | | 4 |
| Bodeguero 2 | x | | | | 4 |
| Bodeguero 3 | x | | | | 4 |


ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA "AUSTRORIEGO"

|  | | |
|--|---------------|----------------------------------|
| Nombre de puesto: GERENTE | | Fecha de aplicación : 01-09-2011 |
| FACTORES | PUNTOS | % |
| Cantidad y Calidad del trabajo (30%) | 4 | 30% |
| Manejo de materiales y equipo (10%) | 4 | 10% |
| Cooperación (5%) | 4 | 5% |
| Disciplina (5%) | 4 | 5% |
| Iniciativa (5%) | 4 | 5% |
| Dirección (20%) | 4 | 20% |
| Trabajo en equipo (10%) | 4 | 10% |
| Responsabilidad (5%) | 4 | 5% |
| Puntualidad y Asistencia (10%) | 4 | 10% |
| TOTAL | 36 | 100% |


| Calificación | | Cualitativa | | Total: 100% |
|---------------|--------------|--------------|---------------|-------------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Excelente | |
| Debajo del 25 | Del 26 al 50 | Del 51 al 75 | Del 76 al 100 | |
| | | | | 100/100 |

|  | | |
|--|---------------|---------------------------|
| Nombre de puesto: JEFE FINANCIERO | | Fecha : 01-09-2011 |
| FACTORES | PUNTOS | % |
| Cantidad y Calidad del trabajo (30%) | 4 | 30% |
| Manejo de materiales y equipo (10%) | 3 | 7.5% |
| Cooperación (5%) | 3 | 3.75% |
| Disciplina (5%) | 4 | 5% |
| Iniciativa (5%) | 3 | 3.75% |
| Dirección (20%) | 4 | 20% |
| Trabajo en equipo (10%) | 4 | 10% |
| Responsabilidad (5%) | 4 | 5% |
| Puntualidad y Asistencia (10%) | 4 | 10% |
| TOTAL | 33 | 95% |


| Calificación | Cualitativa | | Total: 95% |
|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Excelente |
| Debajo del 25 | Del 26 al 50 | Del 51 al 75 | Del 76 al 100 |
| | | | 95/100 |

|  | | |
|--|-----------|--------------------|
| Nombre de puesto: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN | | Fecha : 01-09-2011 |
| FACTORES | PUNTOS | % |
| Cantidad y Calidad del trabajo (30%) | 3 | 22.5 % |
| Manejo de materiales y equipo (10%) | 4 | 10 % |
| Cooperación (5%) | 3 | 3.75 % |
| Disciplina (5%) | 4 | 5 % |
| Iniciativa (5%) | 3 | 3.75 % |
| Dirección (20%) | 4 | 20 % |
| Trabajo en equipo (10%) | 4 | 10 % |
| Responsabilidad (5%) | 3 | 3.75 % |
| Puntualidad y Asistencia (10%) | 4 | 10 % |
| TOTAL | 32 | 88.75 |


| Calificación | | Cualitativa | | Total: 88.75% |
|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Excelente | |
| Debajo del 25 | Del 26 al 50 | Del 51 al 75 | Del 76 al 100 | |
| | | | | 88.75/100 |

|  | | |
|--|-----------|--------------------|
| Nombre de puesto: JEFE DE INSTALACIONES | | Fecha : 01-09-2011 |
| FACTORES | PUNTOS | % |
| Cantidad y Calidad del trabajo (30%) | 3 | 22.5 % |
| Manejo de materiales y equipo (10%) | 4 | 10 % |
| Cooperación (5%) | 4 | 5 % |
| Disciplina (5%) | 3 | 3.75 % |
| Iniciativa (5%) | 3 | 3.75 % |
| Dirección (20%) | 3 | 15 % |
| Trabajo en equipo (10%) | 3 | 7.5 % |
| Responsabilidad (5%) | 4 | 5 % |
| Puntualidad y Asistencia (10%) | 3 | 7.5 % |
| TOTAL | 30 | 80 % |

| Calificación | | Cualitativa | | Total: 80% |
|---------------|--------------|--------------|---------------|------------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Excelente | |
| Debajo del 25 | Del 26 al 50 | Del 51 al 75 | Del 76 al 100 | |
| | | | | 80/100 |

|  | | |
|--|-----------|--------------------|
| Nombre de puesto: RECAUDADORA | | Fecha : 01-09-2011 |
| FACTORES | PUNTOS | % |
| Cantidad y Calidad del trabajo (30%) | 2 | 15 % |
| Manejo de materiales y equipo (10%) | 3 | 7.50 % |
| Cooperación (5%) | 4 | 5 % |
| Disciplina (5%) | 3 | 3.75 % |
| Iniciativa (5%) | 3 | 3.75 % |
| Dirección (20%) | 3 | 15 % |
| Trabajo en equipo (10%) | 3 | 7.5 % |
| Responsabilidad (5%) | 4 | 5 % |
| Puntualidad y Asistencia (10%) | 3 | 7.5 % |
| TOTAL | 28 | 70 % |


| Calificación | | Cualitativa | | Total: 70% |
|---------------|--------------|--------------|---------------|------------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Excelente | |
| Debajo del 25 | Del 26 al 50 | Del 51 al 75 | Del 76 al 100 | |
| | | | | 70/100 |

|  | | |
|--|-----------|---------------------------|
| Nombre de puesto: SECRETARIA-RECAUDADORA | | Fecha : 01-09-2011 |
| FACTORES | PUNTOS | % |
| Cantidad y Calidad del trabajo (30%) | 2 | 15 % |
| Manejo de materiales y equipo (10%) | 4 | 10 % |
| Cooperación (5%) | 3 | 3.75 |
| Disciplina (5%) | 4 | 5 % |
| Iniciativa (5%) | 4 | 5 % |
| Dirección (20%) | 3 | 15 % |
| Trabajo en equipo (10%) | 2 | 5 % |
| Responsabilidad (5%) | 3 | 3.75 % |
| Puntualidad y Asistencia (10%) | 3 | 7.5 % |
| TOTAL | 28 | 70 % |

| Calificación | | Cualitativa | | Total: 70% |
|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Excelente | |
| Debajo del 25 | Del 26 al 50 | Del 51 al 75 | Del 76 al 100 | |
| | | | | 70/100 |

|  | | |
|--|-----------|--------------------|
| Nombre de puesto: INSTALADOR | | Fecha : 01-09-2011 |
| FACTORES | PUNTOS | % |
| Cantidad y Calidad del trabajo (30%) | 3 | 22.5 % |
| Manejo de materiales y equipo (10%) | 3 | 7.50 % |
| Cooperación (5%) | 3 | 3.75 % |
| Disciplina (5%) | 4 | 5 % |
| Iniciativa (5%) | 4 | 5 % |
| Dirección (20%) | 2 | 10 % |
| Trabajo en equipo (10%) | 2 | 5 % |
| Responsabilidad (5%) | 4 | 5 % |
| Puntualidad y Asistencia (10%) | 4 | 10 % |
| TOTAL | 29 | 73.75 % |


| Calificación | | Cualitativa | | Total: 73.75% |
|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Excelente | |
| Debajo del 25 | Del 26 al 50 | Del 51 al 75 | Del 76 al 100 | |
| | | | | 73.75/100 |

|  | | |
|--|-----------|--------------------|
| Nombre de puesto: BODEGUERO 1 | | Fecha : 01-09-2011 |
| FACTORES | PUNTOS | % |
| Cantidad y Calidad del trabajo (30%) | 2 | 15 % |
| Manejo de materiales y equipo (10%) | 2 | 5 % |
| Cooperación (5%) | 2 | 2.5 % |
| Disciplina (5%) | 4 | 5 % |
| Iniciativa (5%) | 2 | 2.5 % |
| Dirección (20%) | 2 | 10 % |
| Trabajo en equipo (10%) | 3 | 7.5 % |
| Responsabilidad (5%) | 3 | 3.75 % |
| Puntualidad y Asistencia (10%) | 4 | 10 % |
| TOTAL | 24 | 61.25 % |

| Calificación | Cualitativa | | Total: 61.25% |
|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Excelente |
| Debajo del 25 | Del 26 al 50 | Del 51 al 75 | Del 76 al 100 |
| 61.25/100 | | | |

|  | | |
|--|-----------|--------------------|
| Nombre de puesto: BODEGUERO 2 | | Fecha : 01-09-2011 |
| FACTORES | PUNTOS | % |
| Cantidad y Calidad del trabajo (30%) | 3 | 22.5 % |
| Manejo de materiales y equipo (10%) | 3 | 7.5 % |
| Cooperación (5%) | 2 | 2.5 % |
| Disciplina (5%) | 4 | 5% |
| Iniciativa (5%) | 2 | 2.5 % |
| Dirección (20%) | 2 | 10 % |
| Trabajo en equipo (10%) | 3 | 7.5 % |
| Responsabilidad (5%) | 4 | 5 % |
| Puntualidad y Asistencia (10%) | 4 | 10 % |
| TOTAL | 27 | 72.5 % |

| Calificación | Cualitativa | | | Total: 72.5% |
|-----------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Excelente | |
| Debajo del 25 | Del 26 al 50 | Del 51 al 75 | Del 76 al 100 | |
| 72.5/100 | | | | |

|  | | |
|--|-----------|--------------------|
| Nombre de puesto: BODEGUERO 3 | | Fecha : 01-09-2011 |
| FACTORES | PUNTOS | % |
| Cantidad y Calidad del trabajo (30%) | 3 | 22.5 % |
| Manejo de materiales y equipo (10%) | 3 | 7.5 % |
| Cooperación (5%) | 2 | 2.5 % |
| Disciplina (5%) | 4 | 5 % |
| Iniciativa (5%) | 2 | 2.5 % |
| Dirección (20%) | 2 | 10 % |
| Trabajo en equipo (10%) | 3 | 7.5 % |
| Responsabilidad (5%) | 3 | 3.75 % |
| Puntualidad y Asistencia (10%) | 4 | 10 % |
| TOTAL | 26 | 71.25 % |

| Calificación | Cualitativa | | | Total: 71.25% |
|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Deficiente | Regular | Bueno | Excelente | |
| Debajo del 25 | Del 26 al 50 | Del 51 al 75 | Del 76 al 100 | |
| | | | | 71.25/100 |



Loja, 30 de octubre del 2011

Oficio Circular N° 00185

Señor Ingeniero

GERENTE DE LA EMPRESA

Presente.

De mis consideraciones:

Una vez que la Comisión encargada de efectuar la Evaluación del desempeño por el período comprendido entre el 1 de septiembre al 30 de octubre del 2011 ha concluido, me permito NOTIFICAR a usted que ha obtenido la siguiente calificación:

CUALITATIVA

CUANTITATIVA

EXCELENTE

100%

Por lo expuesto la Comisión, se complace en felicitarle por haber demostrado un alto grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, esperando que su rendimiento se mantenga o supere el nivel alcanzado.

Muy atentamente,

Ing. Nelson Mora

PRESIDENTE DE LA COMISION



Loja, 30 de octubre del 2011

Oficio Circular N° 00185

Señora Ingeniera

JEFE FINANCIERA DE LA EMPRESA

Presente.

De mis consideraciones:

Una vez que la Comisión encargada de efectuar la Evaluación del desempeño por el período comprendido entre el 1 de septiembre al 30 de octubre del 2011 ha concluido, me permito NOTIFICAR a usted que ha obtenido la siguiente calificación:

CUALITATIVA

CUANTITATIVA

EXCELENTE

95%

Por lo expuesto la Comisión, se complace en felicitarle por haber demostrado un alto grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, esperando que su rendimiento se mantenga o supere el nivel alcanzado.

Muy atentamente,

Ing. Nelson Mora

PRESIDENTE DE LA COMISION



Loja, 30 de octubre del 2011

Oficio Circular N° 00185

Señor Ingeniero

JEFE DE COMERCIALIZACION

Presente.

De mis consideraciones:

Una vez que la Comisión encargada de efectuar la Evaluación del desempeño por el período comprendido entre el 1 de septiembre al 30 de octubre del 2011 ha concluido, me permito NOTIFICAR a usted que ha obtenido la siguiente calificación:

CUALITATIVA

CUANTITATIVA

EXCELENTE

88.75%

Por lo expuesto la Comisión, se complace en felicitarle por haber demostrado un alto grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, esperando que su rendimiento se mantenga o supere el nivel alcanzado.

Muy atentamente,

Ing. Nelson Mora

PRESIDENTE DE LA COMISION



Loja, 30 de octubre del 2011

Oficio Circular N° 00185

Señor Ingeniero

JEFE DE INSTALACIONES

Presente.

De mis consideraciones:

Una vez que la Comisión encargada de efectuar la Evaluación del desempeño por el período comprendido entre el 1 de septiembre al 30 de octubre del 2011 ha concluido, me permito NOTIFICAR a usted que ha obtenido la siguiente calificación:

CUALITATIVA

CUANTITATIVA

EXCELENTE

80%

Por lo expuesto la Comisión, se complace en felicitarle por haber demostrado un alto grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, esperando que su rendimiento se mantenga o supere el nivel alcanzado.

Muy atentamente,

Ing. Nelson Mora

PRESIDENTE DE LA COMISION



Loja, 30 de octubre del 2011

Oficio Circular N° 00185

Señora Licenciada

RECAUDADORA DE LA EMPRESA

Presente.

De mis consideraciones:

Una vez que la Comisión encargada de efectuar la Evaluación del desempeño por el período comprendido entre el 1 de septiembre al 30 de octubre del 2011 ha concluido, me permito NOTIFICAR a usted que ha obtenido la siguiente calificación:

CUALITATIVA

CUANTITATIVA

BUENO

70%

Por lo expuesto la Comisión, se complace en felicitarle por haber demostrado un alto grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, esperando que su rendimiento supere el nivel alcanzado.

Muy atentamente,

Ing. Nelson Mora

PRESIDENTE DE LA COMISION



Loja, 30 de octubre del 2011

Oficio Circular N° 00185

Señora

SECRETARIA- RECAUDADORA DE LA EMPRESA

Presente.

De mis consideraciones:

Una vez que la Comisión encargada de efectuar la Evaluación del desempeño por el período comprendido entre el 1 de septiembre al 30 de octubre del 2011 ha concluido, me permito NOTIFICAR a usted que ha obtenido la siguiente calificación:

CUALITATIVA

CUANTITATIVA

BUENO

70%

Por lo expuesto la Comisión, se complace en felicitarle por haber demostrado un alto grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, esperando que su rendimiento supere el nivel alcanzado.

Muy atentamente,

Ing. Nelson Mora

PRESIDENTE DE LA COMISION



Loja, 30 de octubre del 2011

Oficio Circular N° 00185

Señor

INSTALADOR DE LA EMPRESA

Presente.

De mis consideraciones:

Una vez que la Comisión encargada de efectuar la Evaluación del desempeño por el período comprendido entre el 1 de septiembre al 30 de octubre del 2011 ha concluido, me permito NOTIFICAR a usted que ha obtenido la siguiente calificación:

CUALITATIVA

CUANTITATIVA

BUENO

73.75%

Por lo expuesto la Comisión, se complace en felicitarle por haber demostrado un alto grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, esperando que su rendimiento supere el nivel alcanzado.

Muy atentamente,

Ing. Nelson Mora

PRESIDENTE DE LA COMISION



Loja, 30 de octubre del 2011

Oficio Circular N° 00185

Señor

BODEGUERO DE LA EMPRESA

Presente.

De mis consideraciones:

Una vez que la Comisión encargada de efectuar la Evaluación del desempeño por el período comprendido entre el 1 de septiembre al 30 de octubre del 2011 ha concluido, me permito NOTIFICAR a usted que ha obtenido la siguiente calificación:

CUALITATIVA

CUANTITATIVA

BUENO

61.25%

Por lo expuesto la Comisión, se complace en felicitarle por haber demostrado un alto grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, esperando que su rendimiento supere el nivel alcanzado.

Muy atentamente,

Ing. Nelson Mora

PRESIDENTE DE LA COMISION



Loja, 30 de octubre del 2011

Oficio Circular N° 00185

Señor

BODEGUERO DE LA EMPRESA

Presente.

De mis consideraciones:

Una vez que la Comisión encargada de efectuar la Evaluación del desempeño por el período comprendido entre el 1 de septiembre al 30 de octubre del 2011 ha concluido, me permito NOTIFICAR a usted que ha obtenido la siguiente calificación:

CUALITATIVA

CUANTITATIVA

BUENO

72.5%

Por lo expuesto la Comisión, se complace en felicitarle por haber demostrado un alto grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, esperando que su rendimiento supere el nivel alcanzado.

Muy atentamente,

Ing. Nelson Mora

PRESIDENTE DE LA COMISION



Loja, 30 de octubre del 2011

Oficio Circular N° 00185

Señor

BODEGUERO DE LA EMPRESA

Presente.

De mis consideraciones:

Una vez que la Comisión encargada de efectuar la Evaluación del desempeño por el período comprendido entre el 1 de septiembre al 30 de octubre del 2011 ha concluido, me permito NOTIFICAR a usted que ha obtenido la siguiente calificación:

CUALITATIVA

CUANTITATIVA

BUENO

71.25%

Por lo expuesto la Comisión, se complace en felicitarle por haber demostrado un alto grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, esperando que su rendimiento supere el nivel alcanzado.

Muy atentamente,

Ing. Nelson Mora

PRESIDENTE DE LA COMISION

h. CONCLUSIONES

Con la información que se recabo durante el proceso investigativo se realizo las siguientes conclusiones.

- ✓ En la empresa "Austroriego" se pudo determinar de acuerdo a la entrevista y encuestas aplicadas que no existe un reclutamiento de personal adecuado.
- ✓ No cuenta con un proceso de selección de personal, que coadyuve a escoger entre los posibles candidatos a los más idóneos a ocupar dicha vacante.
- ✓ No existe un manual de bienvenida en donde se especifique claramente las políticas, obligaciones, deberes y derechos que tienen los empleados que laboran en esta institución.
- ✓ Gran parte de los empleados y trabajadores manifestaron, que no cuenta la institución con un proceso de capacitación ni motivación laboral, en donde el personal pueda mejorar la productividad de la institución.
- ✓ No existe ninguna valoración de puestos, ni evaluación del desempeño que les permita conocer si las funciones que realizan son acordes con su preparación académica, y sus remuneraciones son las adecuadas.

i. RECOMENDACIONES

Ante las conclusiones establecidas presento las siguientes recomendaciones que permitirán mejorar el desempeño del personal y de ésta forma incrementar la productividad eficaz y eficientemente de la empresa objeto de estudio:

- ✓ Recomendamos al gerente se realice reclutamiento de personal, con el fin de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.
- ✓ Recomendamos al gerente que se aplique un proceso de selección de personal, que permita escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.
- ✓ Que se aplique el manual de bienvenida en donde se establece claramente la misión, visión, políticas, reglamentos deberes y atribuciones de los empleados de tal manera que los aspirantes conozcan a la institución en forma concreta y clara.
- ✓ Que la empresa cuente con un proceso de motivación laboral, donde el empleado se sienta estimulado a rendir su

mayor capacidad, y para que este estímulo exista la empresa debe motivar.

- ✓ Se recomienda que se ejecute la valoración de puestos, para de esta manera obtener una distribución equitativa de remuneraciones para los empleados que hacen parte de esta empresa utilizando de preferencia el método de puntuación.
- ✓ Finalmente recomendamos que la empresa realice una evaluación del desempeño ya que ésta permite mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa y establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo.

j. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto: **Gestión del Talento Humano**, Mc Graw Hill, Bogotá, 2002.
- CHIAVENATO. Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Quinta. Edición Best. Seller Internacional Edit. McGraw-Hill 2001.
- REYES PONCE, Agustín, **Administración de Personal**(Relaciones Humanas)Tomo 1
- **Paginas de Internet consultadas**
- www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml#QUEES
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista_period%C3%ADstica
- www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm
- www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html
15/05/2011
- www.mailxmail.com/.../empresa-objetivos-empresariales
- www.mailxmail.com/curso-personas-organizaciones-administracion-rrhh/recursos-organizacionale 16/05/2011
- wikipedia.org/wiki/Organización 15/05/2011
- www.mitecnologico.com/Main/ConceptoElImportanciaDeLaOrganizacion 15/05/2011
- [.www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/)

- planeacionestrategica/default14.asp
- cursoadministracion1.blogspot.com/2008/06/planeacin-de-personal.html 16/05/2011
 - es.scribd.com/doc/12030117/Planeacion-de-Personal-e-Inventario-Arla-Ricardo
 - www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal
 - www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml#ME
DIOS
 - http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf
 - www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml
 - www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm
 - www.monografias.com/trabajos34/motivacion-personal/motivacion-personal.shtml 17/05/201
 - www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/page12.htm
 - www.wikilearning.com/tutorial/administracion_de_las_remuneraciones-valoracion_de_puestos
 - www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/valoraciondeldesempenopersonal
 - www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-metodos_de_evaluacion_de_colaboradores/15947-79
 - www.psicolink.com/index.asp

ANEXOS



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

Con la finalidad de recopilar información oportuna para realizar el proyecto de tesis denominado **"GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA. LTDA"** de la ciudad de Loja, nos dirigimos a usted para solicitarle se digne responder a las siguientes interrogantes, cuyos resultados obtenidos serán exclusivamente de carácter académico.

Identificación del puesto

- 1.1. ¿Indique a que departamento pertenece?.....
- 1.2. ¿Cuál es el cargo que ocupa?.....
- 1.3. ¿Cuál es el sueldo que percibe?.....
- 1.4. ¿Cuál es su jefe inmediato?.....
- 1.5. ¿Qué tipo de contratación le realizó la empresa?
A prueba () Indefinido () Por Obra () Nombramiento ()
- 1.6. ¿Cuál es la función principal de su puesto?.....
- 1.7. ¿Enumere las funciones que debe realizar en su puesto?

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

- 1.8. **¿Con que otro cargo se comunica para el cumplimiento de sus funciones?**

2.8. ¿Por su desempeño laboral la empresa le otorga algún tipo de motivación o incentivo?

SI ()

NO ()

Cuales.....

3. - Factores de valoración. Marque con una x la respuesta que Ud. cree conveniente.

| | | |
|------------|---|--|
| Iniciativa | Las actividades que Ud. realiza son rutinarias y sencillas requiere de poca iniciativa | |
| | Las actividades que Ud. realiza se basan en procedimientos que requieren de una iniciativa moderada | |
| | Las actividades que Ud. realiza son complejas son complejas por lo que requieren de gran iniciativa | |

Esfuerzo

| | | |
|-----------------|--|--|
| Esfuerzo mental | Las tareas que Ud. realiza requiere de poca concentración | |
| | Las tareas que Ud. realiza requieren de atención mental y visual normal | |
| | Las tareas que Ud. realiza requiere de una moderada concentración | |
| | Las tareas que Ud. realiza requiere de gran concentración | |
| | Las tareas que Ud. realiza requieren de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo. | |

| | | |
|-----------------|---|--|
| Esfuerzo Físico | Las actividades que Ud. realiza requieren de un mínimo esfuerzo físico. | |
| | Las actividades que Ud. realiza requieren moderado esfuerzo físico. | |
| | Las actividades que Ud. realiza requieren de un gran esfuerzo físico. | |

Responsabilidad

| | | |
|---|---|--|
| Responsabilidad por materiales y dinero | Es responsable por útiles ,materiales y equipos de oficina | |
| | Es responsable por manejo de material o dinero de hasta 500 dólares | |
| | Es responsable por manejo de material o dinero de 500 hasta 1000dólares | |
| | Es responsable por manejo de material o dinero de 1000 hasta 2000 dólares | |

| | | |
|---|--|--|
| Responsabilidad por el trabajo de otros | Es responsable del trabajo individual | |
| | Es responsable de por el trabajo de hasta 3 personas | |
| | Es responsable por el trabajo de 4 a 6 personas | |
| | Es responsable por el trabajo de 6 a 9 personas | |
| | Es responsable por el trabajo de más de 9 personas | |

Condiciones de trabajo

| | | |
|------------------------|--|--|
| Condiciones de trabajo | El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, buena ventilación. | |
| | La jornada laboral es de 8 horas | |
| | La jornada es de mas de 8 horas laborales | |
| | El trabajo se lo realiza en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño | |
| | El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada | |
| | El trabajo se lo realiza en un ambiente sucio, con tóxicos que pueden perjudicar el organismo | |

| | | |
|---------|--|--|
| Riesgos | Es muy eventual que ocurran accidentes en su puesto de trabajo | |
| | Su trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal | |
| | Su trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad de hasta un mes. | |
| | En su trabajo está expuesto a accidentes que pueden dejar discapacidad estable | |

| | | |
|--------|---|--|
| Estrés | Al analizar su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral | |
| | Al analizar su trabajo eventualmente existe un riesgo de estrés laborales | |
| | Al analizar su trabajo se expone a tener gran estrés laboral | |

4.Evaluación

4.1 Le han realizado alguna evaluación del desempeño de su trabajo?

Si () No ()

4.2 Para evaluar su desempeño que factores le tomaron en cuenta?

| | |
|-----------------|--|
| Conocimiento | |
| Responsabilidad | |
| Rendimiento | |
| Iniciativa | |
| Calidad | |
| Puntualidad | |
| Compañerismo | |
| Creatividad | |

Gracias por su colaboración



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

Con la finalidad de recopilar información oportuna para realizar el proyecto de tesis denominado “GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AUSTRORIEGO CIA LTDA” de la ciudad de Loja, nos dirigimos a usted para solicitarle se digne responder a las siguientes interrogantes, información que será confidencial y para fines exclusivamente académicos.

1. Identificación del puesto

- 1.1. ¿Indique a que departamento pertenece?.....
- 1.2. ¿Cuál es el cargo que ocupa?.....
- 1.3. ¿Cuál es el sueldo que percibe?.....
- 1.4. ¿Cuál es su jefe inmediato?.....
- 1.5. ¿Qué tipo de contratación le realizó la empresa?

A prueba () Indefinido () Por Obra () Nombramiento()

- 1.6. ¿Cuál es la función principal de su puesto?.....
- 1.7. ¿Enumere las funciones que debe realizar en su puesto?

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

- 1.8. **¿Con que otro cargo se comunica para el cumplimiento de sus funciones?**

.....

.....

.....

2. Perfil del puesto

2.1. ¿Qué nivel de instrucción posee?

BASICA () MEDIA () TECNOLOGICA () SUPERIOR()
TITULO QUE POSEE.....

2.2. ¿Hace que tiempo inicio sus funciones en el cargo que ocupa?

1-3 años () 3-5 años () 5-más años ()

2.3. ¿Señale que técnicas para el manejo del personal utilizan en la empresa?

- Reclutamiento ()
- Selección ()
- Contratación ()
- Inducción ()
- Capacitación ()
- Motivación ()
- Valoración de puestos ()
- Evaluación del desempeño ()

2.4. ¿Por qué medios de comunicación se da a conocer que existen vacantes en su empresa?

Radio () Televisión ()
Prensa () Referencias personales ()

2.5. ¿Qué instrumentos de selección aplicaron para el ingreso del nuevo personal a la empresa?

| | |
|-------------------------------|--|
| Hoja de vida | |
| Entrevista | |
| Pruebas | |
| Investigación de antecedentes | |
| Examen medico | |

2.6. **¿Bajo qué tipo de contrato se encuentra laborando los empleados en la empresa?**

| | |
|--------------------------|--|
| Contrato a prueba | |
| Contrato a plazo fijo | |
| Contrato por obra cierta | |
| Contratos de temporada | |
| Otros | |

2.7. **¿Al ser integrado el empleado en la empresa le hacen conocer las instalaciones, le presentan a los directivos y compañeros de trabajo?**

SI () NO ()

2.8. **¿La empresa cuenta con un manual de bienvenida?**

SI () NO ()

2.9. **La empresa le brinda capacitación a sus empleados**

SI () NO ()

2.10. **¿Qué tema de capacitación les brinda a sus empleados?**

.....
.....

2.11. **¿Qué tipo de motivación la empresa le brinda a sus empleados?**

.....
.....

3. **¿La empresa ha realizado alguna valoración de puestos para jerarquizar o remunerar correctamente a los empleados?**

SI () NO ()

3.1. ¿Qué factores se ha tomado en cuenta para la valoración de puestos?

| | |
|------------------------|--|
| Educación | |
| Experiencia | |
| Iniciativa | |
| Esfuerzo | |
| Responsabilidad | |
| Condiciones de trabajo | |

4. Evaluación

4.1 La empresa ha realizado alguna evaluación del desempeño del trabajo de sus empleados?

Si ()

No ()

4.2 Para evaluar el desempeño que factores se tomaron en cuenta?

| | |
|-----------------|--|
| Conocimiento | |
| Responsabilidad | |
| Rendimiento | |
| Iniciativa | |
| Calidad | |
| Puntualidad | |
| Compañerismo | |
| Creatividad | |

Gracias por su Colaboración

ÍNDICE

| | |
|---------------------------|-----|
| PORTADA | i |
| CERTIFICACION | ii |
| AUDITORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| DEDICATORIA | v |
| a. TÍTULO | 1 |
| b. RESUMEN | 2 |
| SUMMARY | 5 |
| c. INTRODUCCIÓN | 8 |
| d. REVISIÓN DE LITERATURA | 11 |
| e. MATERIALES Y MÉTODO | 53 |
| Materiales | 53 |
| Recursos Humanos | 53 |
| Recursos Financieros | 54 |
| Métodos | 55 |
| f. RESULTADOS | 56 |
| g. DISCUSIÓN | 102 |
| h. CONCLUSIONES | 225 |
| i. RECOMENDACIONES | 226 |
| j. BIBLIOGRAFIA | 228 |
| ANEXOS | 230 |
| INDICE | 240 |