



Universidad Nacional De Loja

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CIA.LTDA DE
LA CIUDAD DE LOJA ”

Tesis previa la obtención por el
grado de Ingeniero en
Administración de Empresas

AUTOR: Jimmy Fabricio Maurad Jadàn

DIRECTOR: Santiago Javier Ludeña Yaguache

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

ING. SANTIAGO JAVIER LUDEÑA YAGUACHE
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación denominado **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”**, de autoría de Jimmy Fabricio Maurad Jadán, ha sido minuciosamente revisado y luego de haber cumplido con las sugerencias y observaciones realizadas, autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Particular que certifica para los fines pertinentes.

Loja, febrero del 2016



ING. SANTIAGO JAVIER LUDEÑA YAGUACHE
DIRECTOR DE TESIS

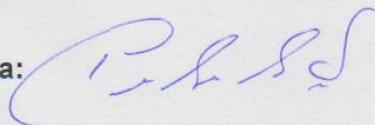
AUTORÍA

Yo, Jimmy Fabricio Maurad Jadàn declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autor: ,Jimmy Fabricio Maurad Jadàn

Firma:



Cédula: 1104321797

Fecha: Loja, febrero de 2016

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

Yo, Jimmy Fabricio Maurad Jadàn; declaro ser autor de la tesis titulada "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, como requisito para optar al grado de *INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 18 días del mes de febrero del 2016, firma el autor.

Firma: 

Autor: **Jimmy Fabricio Maurad Jadàn**

Cédula: 1104321797

Dirección: Loja, San Pedro de Bellavista, calle. Argentina y Brasil

Correo Electrónico: jfabimaurad.1211@gmail.com

Teléfono: 2582886 Celular: 0985964165

DATOS COMPLEMENTARIOS.

Director de Tesis: Ing. Com. Santiago Javier Ludeña Yaguache

TRIBUNAL DE GRADO:

PRESIDENTE: Ing. Marco Patricio Gómez Cabrera Mg. Sc.

VOCAL: Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid Mg. Sc.

VOCAL: Ing. Talía Quizhpe Salazar Mg. Sc.

DEDICATORIA.

Dedicado principalmente a Dios, que en todas las circunstancias ha estado presente y me ha guiado en las etapas difíciles de mi vida.

La gratitud y la veneración a las personas por la ayuda prestada en las jornadas de esfuerzo y dedicación, que conlleva la ejecución de este trabajo, de manera especial a mis padres Jimmy Maurad y Norma Jadán, a mi esposa Catalina e hija Ayelen, a mis hermanos y abuelitos, que sin escatimar esfuerzo alguno, estuvieron a mi lado apoyándome para el cumplimiento del mismo.

JIMMY FABRICIO MAURAD JADÁN

AGRADECIMIENTO

El autor deja constancia de su agradecimiento imperecedero: al personal de la Empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. en la dirección del Sr. Gerente Ing. Oswaldo Eguiguren Hidalgo, por la colaboración prestada en esta prestigiosa institución y permitir la realización del presente trabajo; al Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, a la Carrera de Administración de Empresas, a la planta Docente y de manera especial al Ing. Santiago Ludeña, Director del trabajo investigativo por la colaboración brindada para el logro en la obtención de mi título como profesional.

JIMMY FABRICIO MAURAD JADÁN

a. TÍTULO:

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE
LOJA.**

b. RESUMEN.

El presente trabajo se centra en **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA** y del manejo de los instrumentos administrativos como los manuales, de funciones, bienvenida.

La empresa **HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA.** a pesar de poseer una infraestructura apropiada carece de un adecuado Proceso de Integración y de las elementales herramientas para el cumplimiento de las labores en sus puestos de trabajo por parte de su personal, y por lo tanto no puede mejorar su accionar por el bien de la misma y para su desarrollo personal.

como punto de partida para la generación de una propuesta de intervención que fortalezca el accionar de las actividades del personal y con ello optimizar los objetivos planteados por la institución, por tal motivo y para conseguir la solución a esta problemática he planteado el siguiente:

OBJETIVO GENERAL: Establecer métodos y técnicas sobre Gestión del Talento Humano, en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., que permitirán obtener el mejor elemento humano que ayudara notoriamente al desarrollo de todas las actividades de la empresa del cual se desprende los objetivos específicos como:

- **Plantear un adecuado proceso para la admisión de empleo (Reclutamiento, selección, inducción integración, capacitación, contratación) del personal en Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**

- **Diseñar una estructura organizativa de Hormiconstrucciones Cía Ltda.,(organigrama estructural, manual de bienvenida y manual de funciones).**
- **Realizar la valuación de puestos por puntos para el personal de la institución.**

Para ello se incluye entonces como parte del trabajo un manual de funciones que les permita conocer a cada trabajador las actividades que debe cumplir, un manual de bienvenida que permite a la persona que va laborar conocer de mejor forma a la empresa para la cual va a laborar y de tal forma asuma el compromiso necesario para cumplir con los objetivos propuestos; así mismo se plantea el proceso de integración para el personal que ingrese a laborar en la empresa.

Una vez realizado el análisis y observación de Hormiconstrucciones Cía. Ltda. y conociendo la situación actual de la empresa en la parte administrativa y la actividad que se dedica, vemos que la empresa ha ido extendiéndose de acuerdo a las exigencias de los usuarios.

Es importante destacar que en la metodología utilizada se describen los diferentes métodos y técnicas que permitieron llevar adelante el trabajo, el **método deductivo** que parte del conocimiento de leyes generales que se aplican a casos particulares permitió conocer la problemática general sobre el proceso de integración en Hormiconstrucciones Cía. Ltda.; y poder identificar los nudos críticos sobre los cuales se tuvo que intervenir para realizar el presente manual; el **método inductivo** que permitió identificar los aspectos

más relevantes de la gestión administrativa; **método Análítico** que permitió conocer en forma clara los diferentes aspectos que se ejecutan en la gestión administrativa para plantear los correctivos adecuados.

Entre las técnicas se utilizó la **observación** que permitió conocer con exactitud los procesos que se llevan a cabo en la empresa; lo que nos permitió reunir datos y relacionar hechos, destacar características en cuanto al desarrollo de los mismos, la **entrevista** que sirvió para obtener información relacionada con el accionar del personal y la actividad de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., fue realizada al gerente de la empresa Ing. Oswaldo Eguiguren Hidalgo, para recabar toda la información necesaria acerca de servicios que ofrece, áreas con las que cuenta, los diferentes puestos de trabajo y el personal que trabaja en ella; y la **encuesta** que permitió obtener información sobre el accionar de los empleados de la empresa, fue aplicada al personal que labora en ella que son un total de 23 personas.

En las conclusiones se detalla los aspectos más relevantes, que inciden en el desarrollo de la empresa; y sobre cuya base se logra plantear las soluciones pertinentes para finalmente plantear las recomendaciones.

ABSTRACT

This paper focuses on the management of human **TALENT IN THE COMPANY HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA. CITY OF LOJA** management and administrative tools such as manuals, functions, welcome. The company **HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA.** despite having appropriate infrastructure lacks adequate integration process and elementary tools to carry out the work in their jobs by their staff, and therefore can not improve their actions for the good of the herself and her personal development. as a starting point for the generation of an intervention proposal to strengthen the actions of staff activities and thus optimize the objectives set by the institution, for that reason and for the solution to this problem have considered the following:

GENERAL OBJECTIVE: To establish methods and techniques on Human Resource Management in the company Hormiconstrucciones Cia. Ltda., Which will allow the best human element which significantly help the development of all company activities which specific objectives as follows:

- **To develop a suitable process for admission of employment (recruitment, selection, induction, integration, training, procurement) staff in Hormiconstrucciones Cia. Ltda.**
- **Designing an organizational structure Hormiconstrucciones Cia. Ltda., (Structural organization, welcome manual and manual functions).**
- **Conduct job evaluation points for the staff of the institution.**

For it is then included as part of the work a manual function that allows them to meet each worker activities must meet a welcome manual that allows the person who will labor to know better shape the company for which it will labor and so assume the need to meet the objectives commitment; Likewise the integration process for staff entering to work in the company arises. Once the analysis and observation of Hormiconstrucciones Co. done. Ltda. And knowing the current situation of the company in the administrative and dedicated activity, we see that the company has been growing according to user requirements.

Importantly describes the different methods and techniques that allowed carrying out work on the methodology used, the deductive method of the knowledge of general laws that apply to particular cases yielded information on the general problem of the integration process in Hormiconstrucciones Cia. Ltda .; and to identify the critical points on which they had to intervene to make this manual; the inductive method, which identified the most relevant aspects of the administration; Analytical method yielded information on the different aspects clearly running on the administration to propose appropriate corrective measures.

Observation allowed to know precisely the processes that take place in the company among the techniques used; which allowed us to gather data and relate facts, highlighting characteristics in terms of their development, the interview served to obtain information related to the actions of staff and Co. Hormiconstrucciones activity. Ltda., Was made the manager of the company Mr. Oswaldo Eguiguren Hidalgo, to obtain all necessary information about services offered, areas that comprise the different jobs and staff working in it.;

and the survey yielded information on the actions of the employees of the company, was applied to staff working in it that are a total of 23 people. In the conclusions the most important aspects that affect the development of the inn is detailed; and whose base is achieved to raise the relevant solutions to finally raise the recommendations.

c. INTRODUCCIÓN.

La elaboración del presente trabajo de tesis está revestido de una gran importancia tanto para la misma empresa como para el público en general y en especial de quienes acuden a realizar su compra del producto que se ofrece en Hormiconstrucciones Cía. Ltda., debido a que al incorporar dentro de la estructura orgánica de la empresa las herramientas de gestión del talento humano propuestas en la presente investigación, dicha organización podrá contar con manejo tecnificado del personal.

La problemática de la empresa que se pudo evidenciar es la falta de un proceso técnicamente diseñado para el proceso de admisión, selección e integración del personal nuevo, manual de funciones, manual de bienvenida, carecen de capacitación previo a lo que fundamentalmente necesitan a nivel profesional, razón por la cual se realizará la propuesta de mejora la Gestión del talento humano dentro de la empresa para de esta manera no correr el riesgo de no tener al personal comprometido con los objetivos.

Debemos tener claro que las empresas Constructoras que ofrecen servicio de Hormigón no le concierne solo a esta institución como es Hormiconstrucciones Cía. Ltda., el ofrecer estos servicios, sino también a todas las empresas con conocimientos del tema en material de obra civil, porque estas empresas es empresa de todos que se incluye desde un peón, un chofer, un operador, un proveedor hasta el gerente, en sí encierra a toda la sociedad en general.

El presente trabajo de investigación, debidamente desagregado en literales es resumido de la siguiente manera:

En el literal **a) Título**. Desde un punto de vista trascendental el presente tema denominado “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA**” forma parte del esfuerzo para el desarrollo de la ciudad en obras civiles, ya que al contar con una organización técnica y administrativa le permitirá un mejor manejo de su talento humano en los diferentes puestos de trabajo, lo que le permitirá brindar mejores servicios a los clientes.

En el literal **b) Resumen** se presenta una breve síntesis de todo el trabajo investigativo, en ella constan, los principales resultados del trabajo y el procedimiento utilizado para la elaboración de las herramientas de gestión del talento humano. En el literal **c) Introducción** se hace constar de manera resumida los siguientes elementos: la importancia que reviste tanto para Hormiconstrucciones Cía. Ltda., como para la ciudadanía en general la elaboración de la presente investigación, la metodología utilizada, la problemática que motivó la realización del trabajo investigativo, el objetivo general, los objetivos específicos, el resumen general de toda la temática abordada en la tesis, la cual es presentada de manera desagregada por literales. En el literal **d) Revisión de la Literatura** se presenta todo el contenido textual, tanto referencia como conceptual que sirvió de base para fundamentar el trabajo de investigación. Luego, en el literal **e) Materiales y Métodos**, se hace constar los materiales, métodos y las técnicas utilizadas durante el desarrollo de la presente investigación.

En el literal **f) Resultados**, se presenta en primera instancia el diagnóstico situacional de Hormiconstrucciones Cía. Ltda, los resultados de las encuestas que fueron aplicadas y de la entrevista realizada, los mismos que están

organizados en cuadros y gráficos estadísticos; en el literal **g) Discusión**, se ubica la propuesta como alternativa de solución a la problemática planteada, aquí se presentan las propuestas relacionadas con: Proceso de Reclutamiento y selección de personal, Integración, Manual de funciones, Reglamento Interno de Trabajo, Plan de Capacitación, Valuación de Puestos por Puntos.

En el literal **h) Conclusiones** constan las más importantes conclusiones, las cuales a su vez se derivan de la realización de todo el proceso investigativo y de sus principales objetivos; en el literal **i) Recomendaciones** se presenta una serie de recomendaciones, las cuales están direccionadas a los principales directivos de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

Finalmente, en el literal **j) Bibliografía** se presenta una amplia lista de libros y textos de diferentes autores, ordenada alfabéticamente; y, finalmente, en el literal **k) Anexos** se hace constar los formatos de los diferentes instrumentos de recolección de información de campo.

Parte fundamental para la realización del trabajo constituyó el aporte y colaboración prestada, tanto por el Gerente de Hormiconstrucciones Cía. Ltda como del personal de empleados que labora en el mismo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

Se entiende por Hormiconstrucciones Cía. Ltda. a la empresa La Hormigonera, es un proyecto dedicado a la producción fabricación de hormigón. La planta industrial consume como materia prima materiales pétreos (arena gruesa, grava, arena fina, cemento, y aditivo SIKA). El cemento se compra directamente al distribuidor HOLCIM, y los pétreos se traen de varias concesiones mineras en Malacatos y Vilcabamba.

HORMICONSTRUCCIONES CÍA.LTDA., cuenta con una planta para la producción de hormigón para la industria de la construcción de la ciudad de Loja. La planta en mención se encuentra ubicada en la zona industrial de la ciudad de Loja, entre los barrios La Urna y Los Rosales. Las instalaciones para producir hormigón se está automatizando y usa como materias primas: cemento, arena, grava, y aditivos.

d.1. DEFINICIÓN DE RECURSOS Y DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

DEFINICIÓN DE RECURSOS

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.

d.1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".¹ Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está 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).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

d.1.1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos

¹Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de los Recursos, Año 1999.

con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía?

La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin personal eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

d.1.1.3 DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. "Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica".²

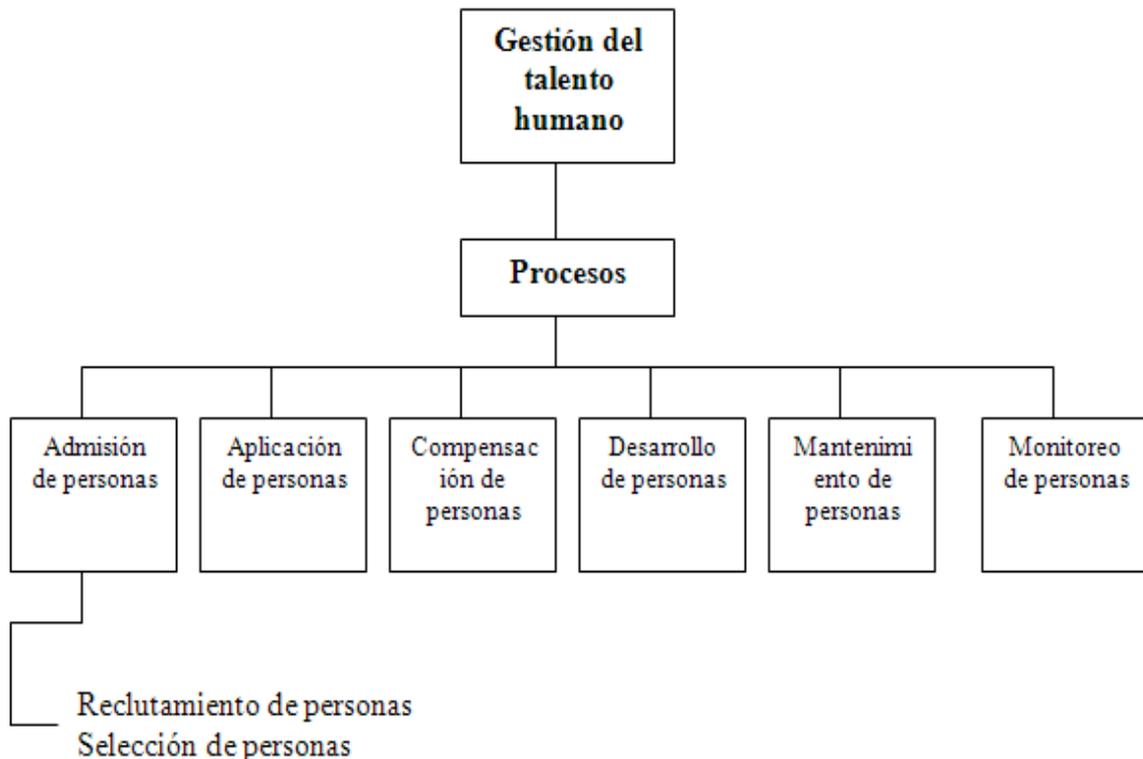
¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a

²Doménech, Rafael (2004). Norma grh 27001 Implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias.

d.2. ADMISIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca.



d.2.2 Procesos para incorporar al personal.

Enfoque tradicional: predomina el enfoque operacional y burocrático, el proceso obedece a un conjunto de rutinas secuenciales, la acción está **microrientada**, pues cada cargo vacante desencadena el proceso dirigido a

cubrirlo, de ahí que el enfoque sea **molecular**, pues solo interesa el cargo focalizado. El modelo es **vegetativo** porque busca llenar la vacante y mantener el statu que de la organización, por tanto es **conservador**. Se hace **énfasis en la eficiencia** es decir la ejecución correcta, casi siempre, el proceso de incorporación de personas se concentra exclusivamente en el órgano de RH. La función de asesoría (**staff**) absorbe por completo el proceso y deja poca libertad de decisión a los gerentes de línea. Los especialistas
Del staff monopolizan el proceso de incorporación de personas.

Enfoque moderno da prelación2 al enfoque estratégico: el proceso es un medio de servir a las necesidades organizacionales a **largo plazo**. La acción se halla **macroorientada**, pues trasciende el cargo e incluye la organización en conjunto, de ahí que el enfoque sea integral y global, el modelo es **incremental** porque busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles. De ahí la búsqueda del cambio mediante la **creatividad y la innovación**. Se hace **énfasis en la eficacia** porque busca, mediante el proceso de incorporación de personas, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar su misión. **Todo el proceso de incorporación de personas es responsabilidad de línea**, por tanto, los gerentes y sus equipos asumen la totalidad del proceso con ayuda de consultores internos y asesores del órgano de RH, que cumple el papel de staff.

d.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las

oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento suministra de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

Es una actividad cuyo objetivo es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

d.3.1 Concepto de reclutamiento

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos.

d.3.2 Reclutamiento interno: se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

d.3.3 Reclutamiento externo: se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz.

d.3.4 Técnicas de reclutamiento externo

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su *curriculum* vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

d.3.5 Principales técnicas de reclutamiento externo son:

d.3.5.1 Avisos en periódicos y revistas especializadas: para empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares. Cuando el cargo es muy específico puede recurrirse a revistas especializadas. La redacción del

aviso es importante. Los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener cuatro características, representadas por las letras **AIDA**. La primera es llamar la **atención**. La segunda es desarrollar el **interés**. La tercera es crear el **deseo** mediante el aumento del interés, al mencionar aspectos como satisfacción en el trabajo. La **acción**, provoca una reacción del candidato, por ejemplo, enviar su curriculum vitae por correo o dirección electrónica.

d.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

El talón de Aquiles de las organizaciones, su punto neurálgico de las personas que trabajan en ellas.

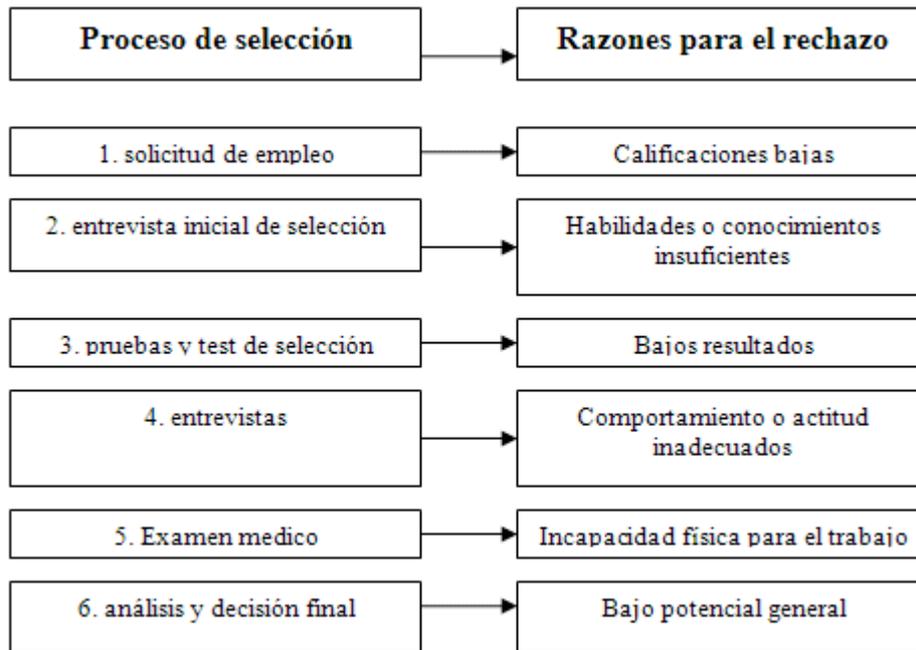
Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar sus cuadros, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión.

Ambos, el reclutamiento y la selección de personas, forman parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos en la organización.

Mientras el **reclutamiento** es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, en consecuencia, una actividad típicamente positiva e invitadora, la **selección** es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. La selección busca los candidatos -entre varios reclutados- mas adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

El objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.

d.4.1 Proceso de selección como secuencia de etapas.



d.4.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se selección han empleados de la organización para llenar vacantes internas. Otras organizaciones tienen sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En otras utilizan sistemas apoyados en computadora un programa especial determina por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Entre las ventajas de las selecciones interna está el ahorro en realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias.

Mientras si se considera la selección de candidatos externos suelen aplicárselos pasos que siguen a continuación:

d.4.2.1 PASO 1. RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza formarse una opinión de la organización a partir de ese momento.

Es frecuente que se presenten solicitantes “espontáneos” que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, que puede considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar).

d.4.2.2 PASO 2. PRUEBAS DE IDONEIDAD

Estas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática; o a una costurera ponerla a trazar, cortar y coser una prenda de vestir.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes, cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles, con frecuencia se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo.

Validación de pruebas.- la validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo tanto no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional. El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba, este enfoque se prefiere porque elimina muchos elementos subjetivos.

Las pruebas deben ser confiables.- se entiende por confiabilidad que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán resultados similares. Si los resultados varían ampliamente en cada ocasión la prueba no es confiable.

Diversos tipos de pruebas.- Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. Cada tipo, sin embargo se emplea únicamente en determinada área; la utilidad de cada una es limitada, el propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba que debe consultarse antes de emplearla.

d.4.2.2.1 Pruebas psicológicas.- se enfocan en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre

personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

d.4.2.2.2 Pruebas de conocimiento.- son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Se debe cerciorar que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar.

d.4.2.2.3 Pruebas de desempeño.- miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

d.4.2.2.4 Pruebas de respuesta gráfica.- miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común.

d.4.2.3 PASO 3. ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales:

¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

d.4.2.3.1 Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales.

Su desarrollo comprende cinco etapas:

Preparación. La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera.

La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: qué se pretende con ella
- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos
- Lectura preliminar del currículum vital del candidato por entrevistar
- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar
- La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

Ambiente. Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos:

Físico. El local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado sólo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir el desarrollo de la entrevista.

Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir recelos o temores ni presiones de tiempo, ni coacciones o imposiciones.

Se debe tener en cuenta que en la entrevista, la espera es inevitable por tanto debe haber sillas suficientes en la sala de espera.

- Desarrollo de la entrevista. La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambos

actores, entrevistador y candidato, desean. La entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel debe ser bastante elevado y sobre todo dinámico. De esta conversación el entrevistador obtiene información que desea conocer y también debe proporcionar toda la información que el entrevistado requiera sobre la organización, con la intención de transmitirle una imagen positiva y favorable, y reforzar su interés.

- El proceso de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos que están relacionados como son:
- Contenido de la entrevista. Constituye el aspecto material. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo, sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.
- Comportamiento del candidato. Constituye el aspecto formal. Es la manera cómo reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, ambiciones y motivaciones, etc. Lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de las características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales.
- Terminación de la entrevista.- La entrevista debe ser abierta y desarrollada libremente, sin obstáculos ni timideces. La entrevista es una conversación cortés y controlada. La terminación de la entrevista debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó. Sobre todo, debe proporcionar al candidato

información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

- Evaluación del candidato. A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe ser verificada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.

d.4.2.4 PASÓ 4: VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que han interactuado con él, ¿cómo se ha desenvuelto? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Aunque también se pone entela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial, cuando describen aspectos negativos. Pero a pesar de ello permanece vigente el hecho de que

las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

d.4.2.5 PASÓ 5: EXAMEN MÉDICO

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

En los países latinoamericanos, el empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

Desafortunadamente en muchos casos éstas instituciones tienden a convertir el examen en un mero trámite (aunque lucrativo) y a efectuar exámenes estandarizados que no guardan relación con el trabajo específico que se va a realizar. Es común, por ejemplo, someter a la misma prueba de reflejos a un contador y a un obrero de la línea de montaje, aunque uno apenas utilizaría sus reflejos para algo más que responder el teléfono y el otro dependerá de ellos para evitar un grave accidente laboral.

d.4.2.6 PASÓ 6: ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión. Con frecuencia el supervisor, es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos como: habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal deberá proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentra en el mercado de trabajo, eliminando a quienes no reúnen los requisitos y enviando dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección.

d.4.2.7 PASÓ 7: DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición,

el resultado es, prácticamente en todos los casos, negativo. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevara cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

d.4.2.8 PASÓ 8: DECISIÓN DE CONTRATAR

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección.

Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro.

d.5 CONTRATACIÓN

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

d.5.1 Proceso de Contratación³.

Conocido el resultado, a través del cuadro de méritos, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales.

En síntesis contiene las condiciones laborales que celebrarán el ganador del concurso y el representante legal de la empresa dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad es muy variado, pudiendo celebrar contratos a tiempo determinado o indeterminado, en todos los casos debe considerarse el periodo de prueba, tiempo por el cual el colaborador es observado en relación a su conocimientos, aptitudes, actitudes esfuerzo, dedicación, colaboración, y demás destrezas y habilidades personales.

Dentro de los contratos que por ley están regulados y que en la actualidad más se están celebrando, tenemos los contratos de trabajo sujetos a modalidad, siendo estos: contrato temporal, accidental y de obra o servicios.

³ www.elprisma.com/.../reclutamientoeleccionde personal.

d.5.2 Contrato temporal:

- Por inicio o incremento de actividades. Duración máxima de tres (3) meses?

d.5.3 Contrato accidental:

- Ocasional.- Necesidades transitorias distintas a la actividad primordial de la empresa. Se puede contratar máximo 6 meses
- Suplencia.- Sustitución de un colaborador estable de la empresa.
- Emergencia.- Situaciones de urgente resolución, ocasionando necesidades de fuerza mayor

d.5.4 Contrato de obra o servicio

- Para obra determinada o servicio específico.- por la realización de una obra o un servicio, cuáles deben ser de naturaleza específica.
- Intermitente.- La existencia de actividades permanentes, pero que su realización no es continua.
- De temporada.- La existencia de actividades de la empresa que se desarrollan en determinados períodos y que se requieren en dichos períodos cada año.

d.5.5 Contrato individual

Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

d.5.6 Contrato colectivo

Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patronos, con de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

d.5.7 VENCIMIENTOS DEL CONTRATO:

Se lo establecerá de acuerdo a la ley

d.6 ORIENTACIÓN AL PERSONAL

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de provisionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y objetivos.

Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien, determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Sin embargo, de nada vale orientar a las personas en la organización, si esta no sabe hacia donde pretende ir, es lo mismo que intenta apilar objetos en un barco sin saber hacia dónde se dirigirá. En este caso lo importante es saber hacia dónde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, y sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional.

d.6.1 Cultura organizacional: en el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, etc. en este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema

cultural. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás.

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades.

d.6.2 Socialización organizacional: la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones.

d.6.3 Métodos de socialización organizacional

Los métodos de socialización organizacional más utilizados son los siguientes:

Proceso selectivo: la socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo, el gerente y el estilo de administración, etc. Incluso antes que el candidato sea aceptado, el proceso de selección le permite obtener información y observar cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

contenido del cargo: los nuevos empleados que reciben tareas relativamente exigentes están más preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito.

Supervisor como tutor: el nuevo empleado puede acogerse a un tutor capaz de cuidar su integración en la organización. El supervisor debe realizar cuatro funciones básicas junto al nuevo empleado:

- Transmitir al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe realizar.
- Proporcionar toda la información técnica para ejecutar la tarea.
- Negociar con el nuevo empleado las metas y los resultados que debe alcanzar.
- **d)** Dar realimentación adecuada al desempeño del nuevo empleado.

Grupo de trabajo: la integración del nuevo empleado debe ser atribuida a un grupo de trabajo que pueda generarle un efecto positivo y duradero.

Programa de integración: programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos), principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales, etc. también recibe el nombre de programa de inducción y constituye el principal método de aculturación de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización.

d.6.4 Principales elementos de un programa de socialización:

d.6.4.1 Asuntos Organizacionales:

- Misión y objetivos globales de la organización
- Políticas y directrices de la organización
- Estructura de la organización y sus unidades organizacionales
- Productos y servicios ofrecidos por la organización

- Reglas y procedimientos internos
- Procedimientos de seguridad en el trabajo
- Distribución física e instalaciones que utilizara el nuevo miembro

d.6.4.2 Beneficios ofrecidos:

Horario de trabajo, de descanso y comedor

Días de pago y de anticipos salariales

Programa de beneficios sociales ofrecidos por la organización

d.6.4.3 Relaciones:

Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo

d.6.4.4 Deberes del nuevo miembro:

Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado

Visión general del cargo

Tareas

Objetivos del cargo

Metas y resultados del cargo

Metas y resultados que deben alcanzarse

d.6.4.5 Manual del empleado de una organización:

a) Mensaje de bienvenida

b) Historia de la organización

c) Negocio de la organización

d) Usted es su futuro

e) Lo que usted debe conocer:

Horario de descanso

Periodos de descanso

Ausencias de trabajo

Registros y controles

Días de pago

Prevención de accidentes

Utilización de teléfonos

Supervisión

Sitio de trabajo

Sitio de utilería y desplazamiento

f) cuáles son sus beneficios: vacaciones y descanso semanal, días festivos, seguro de vida en grupo, asistencia medico hospitalaria, estacionamiento y transporte, programas de entrenamiento, plan de sugerencias, planes de seguridad social, servicio social

g) Beneficios sociales para usted:

- Sindicato
- Planes educativos
- Restaurante y cafetería
- Club recreativo

d.6.5 Ventajas del programa de orientación

La orientación de las personas cumple varios propósitos: busca enviar mensajes claros y proporcionar información respecto de la cultura de la organización, del cargo que se debe ocupar y de las expectativas frente al trabajo. El programa de orientación busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Reducir la ansiedad de las personas
- Reducir la rotación
- Economizar tiempo
- Para desarrollar expectativas realistas

d.7 CAPACITACIÓN

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia. Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

d.8 CONCEPTO DE CARGOS

Cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así se sabe qué hace en la organización, cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

d.8.1 DISEÑO DE CARGOS

La estructura de cargos está condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización. ¿Cómo se estructuran y se distribuyen sus órganos y cargos?,

¿Cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos?, ¿Cómo se distribuye el poder y cómo deberán funcionar las cosas? Si la estructura organizacional es rígida e inmutable, los cargos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y delimitados. Si la estructura es flexible y adaptable, los cargos también serán manejables, adaptables y abiertos y tendrán elevado índice de interacción con el ambiente que los rodea.

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su inmediato superior.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

Además el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los

requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.

d.8.1.1 Modelo de diseño de cargos

Los diseños de cargos son tan antiguos como el hombre ya que desde que el ser humano tuvo que dedicarse a cazar y pescar, aprendió a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente gracias a experiencias acumuladas durante varios siglos.

Existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional.

d.8.1.2 Modelo clásico o tradicional

Este modelo fue pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizando ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además ofrecieron incentivos salariales (premios de producción) para garantizar la adhesión a los métodos de trabajo.

d.8.1.3 Modelo Humanístico

Denominado también modelo de las Relaciones Humanas, surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que originó la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular contra el mecanicismo de la administración tradicional de la época e intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por la recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el socio grama.

d.8.1.4 Modelo situacional o contingente

Representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización.

En el modelo situacional, el diseño del cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo.

Este modelo se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado.

1. Variedad;
2. Autonomía;
3. Significado de las tareas;
4. Identidad con la tarea; y,
5. Realimentación,

d.8.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS O PUESTOS

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparación de los datos.

La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás; es la enumeración detallada de las tareas del cargo (que harás en tu trabajo), la periodicidad de la ejecución (cada cuánto realizas la labor), los métodos utilizados para la

ejecución de las tareas (cómo lo haces) y los Objetivos del cargo (por qué lo vas a hacer).

d.8.3 ANÁLISIS DE CARGOS O PUESTOS DE TRABAJO.-

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

d.8.4 MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

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

Métodos:

d.8.4.1 Observación directa: siempre es necesaria observar si alguien está realizando su labor, el mejor esfuerzo y la mayor calidad, así como recolectar la información obtenida para analizar si es conveniente alguna mejora o cambio, sin embargo al no existir contacto directo con la persona que está trabajando, puede hacer que los datos no sean tan verídicos como se puede suponer.

d.8.4.2 Método de cuestionario: aquí es muy importante pedirle al encargado de realizar un trabajo que tiene un cuestionario donde especifique todas las características de cargo, de manera que se consiga información útil para el análisis del mismo.

d.8.4.3 Método de entrevista: es en este punto donde conversan frente a frente el analista de un cargo y un empleado, se obtiene información veraz por medio de un diálogo y acercamiento directos. Es importante que la comunicación sea clara y bien dirigida.

d.8.5 LA ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que .el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

d.8.5.1 Estructura de la Especificación de un Puesto.-El siguiente es un ejemplo de la estructura que podría tener una especificación de puestos:

d.8.5.2 Factores de Especificación.-Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son Instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa.

d.8.5.3 Requisitos intelectuales: incluye los siguientes factores de especificaciones

- Requerimientos educacionales: incluyen la educación formal mínima, cursos.
- Especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario.
- Experiencia: la mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos.
- Requerimientos de conocimientos específicos: pueden Incluir un conocimiento sobre ciertos asuntos particulares, que no pueden cubrirse con los requerimientos educacionales o de experiencia

- Adaptabilidad al cargo: habilidad requerida en un individuo para encajar en una situación particular y para trabajar armoniosamente con otros.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

d.8.5.4 Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico necesario incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo que debe mantenerse tal esfuerzo.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad: pueden tener que definirse en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse, o en término de la puntuación mínima que debe ser alcanzada en ciertas pruebas.
- Complexión física necesaria.

d.8.5.5 Responsabilidades implícitas: es práctica común, sumar los diferentes tipos de responsabilidades que el empleado puede requerir:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipos
- Dinero, títulos o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

d.8.5.6 Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: se refiere al medio físico dentro del cual debe desempeñarse el puesto.

- Riesgos: consiste en enumerar los riesgos que pudieran ocasionar daño físico. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura.

Beneficios:

- * Capacitación
- * Remuneración
- * Carrera, etc.

d.8.5.7 Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

1- Ambiente de trabajo.

2- Riesgos.

d.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

d.9.1 Concepto básico

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un

proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

d.9.2 Responsabilidad por la evaluación de desempeño

Esta se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos.

d.9.3 El gerente

Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción.

d.9.4 El empleado

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales.

La evaluación de desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

- 1- puede haber heterogeneidad de objetivos
- 2- los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse

3- los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidan con los del supervisor

4- los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales

d.9.5 Comité de evaluación

Es el sistema más utilizado, existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios.

d.9.6 Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

1- justificar la acción salarial recomendada por el supervisor

2- buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por si misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- 1- adecuación del individuo al cargo;
- 2- entrenamiento;
- 3- promociones;
- 4- incentivo salarial por buen desempeño;
- 5- mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- 6- autoperfeccionamiento del empleado;
- 7- informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- 8- estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- 9- estímulo a la mayor productividad;
- 10- oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- 11- retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- 12- otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- 1- permitir condiciones de medición del potencial humano
- 2- convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente
- 3- dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

d.9.7 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos.

Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad.

d.9.7.1 Método de las escalas gráficas

Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.

d.9.7.1.1 Características del método

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. En este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan puntos con relación a su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación se cuenta los

puntos obtenidos por los empleados.

d.9.7.1.2 Ventajas del método de las escalas gráficas

- 1- Brinda un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple;
- 2- posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación;
- 3- exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

d.9.7.1.3 Desventajas del método de las escalas gráficas

- 1- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores;
- 2- tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones;
- 3- requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

d.9.7.2 Método de elección forzada

Características del método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Hay dos formas de composición: se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado.

Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste al desempeño del evaluado.

La segunda alternativa presenta mejores resultado ya que se evitan las influencias personales.

Las frases deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

d. 9.7.3 Método de investigación de campo

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

d.9.7.3.1 Características del método de investigación de campo

La evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

d.9.7.4 Método de incidentes críticos

d.9.7.4.1 Características del método de incidentes críticos

El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas.

Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

d.9.7.5 Método de comparación por pares

Compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este

método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario está ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño.

d.9.7.6 Métodos de frases descriptivas

Es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.

d.9.7.7 Método de autoevaluación

Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

d.9.7.8 Método de evaluación de resultados

Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación de desempeño.

d.9.7.9 Métodos mixtos

Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño.

d.9.8 Métodos tradicionales de Evaluación de Cargos: permiten indicar las diferencias esenciales entre los cargos el punto de vista cuantitativo o

cualitativo. Los métodos de evaluación de cargos buscan obtener información de los cargos a partir de la descripción y el análisis de cargos acerca de que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y porque lo hace.

d.9.8.1 Sistemas de evaluación y comparación de los cargos:

- **Comparación simple:** Cargo como un todo, cargo versus cargo, cargo versus escala.
- **Comparación no cuantitativa:** Cargo como un todo, escalonamiento de cargos, categorías predeterminadas.
- **Comparación cuantitativa:** Partes del cargo o factores de evaluación, comparación por factores, evaluación por puntos.

d.9.8.2 Método de Evaluación de cargos: Método de jerarquización o escalonamiento simple: denominado *job ranking*, consiste en disponer los cargos en una lista (creciente o decreciente), elaborada de acuerdo con el criterio elegido, que sirve de estándar de comparación. En la práctica, es una comparación cargo a cargo.

Primer paso: para este método es la descripción y el análisis de cargos, la información sobre los cargos se debe montar y registrar en un formato estandarizado y ajustado al criterio que se pretenda adoptar, para facilitar la evaluación de cargos.

El segundo paso: es la definición del criterio de comparación. Luego se definen los límites superior (Ls) e inferior (Li) del criterio elegido en la organización. Si el criterio fuese la complejidad, los límites deberán indicar el cargo más complejo (límite superior) y el cargo menos complejo (límite inferior) de la organización.

Tercer paso: es la comparación de todos los cargos con el criterio elegido y la jerarquización en una lista (orden creciente o decreciente) elaborada con base en dicho criterio. La lista es la clasificación de los cargos.

d.9.8.3 Método de categorías predeterminadas: denominado *job classification*, es una variante del método de jerarquización sencilla, que podría denominarse método de jerarquización simultánea, pues requiere la división y separación de los cargos en categorías predeterminadas; por ejemplo, cargos mensuales y cargos por horas. En muchas organizaciones, los cargos se separan en tres categorías predeterminadas: cargos no calificados, cargos calificados y cargos especializados. Cada categoría predeterminada presenta el límite superior y el límite inferior, aunque puede existir superposición entre ellas, la cual permite que los salarios de los límites inferiores de la categoría más avanzada sean menores que los salarios de los límites superiores de la categoría anterior.

Los cargos se pueden clasificar en grupos denominados clases (cuando contienen cargos semejantes) o grados (cuando contienen cargos diferentes aunque semejantes en dificultad).

d.9.8.4 Método de comparación por factores: es el perfeccionamiento del método de jerarquización. Si la jerarquización proporciona una comparación del cargo con otros cargos, el método de comparación por factores proporciona varias comparaciones con cada uno de los factores de comparación. Es denominado

Factor comparison, permite evaluar y comparar los cargos mediante factores de evaluación de cargos. Los factores de evaluación de cargos se pueden denominar factores de especificación, método creado por

Eugene Bengé, exige una secuencia de etapas:

1. Información sobre los cargos: el método requiere un cuidadoso y completo análisis de los cargos que se van a evaluar, para desarrollar sus especificaciones en términos de factores de evaluación.

2. Elección de los factores de evaluación: los factores de evaluación se derivan de las especificaciones de los cargos. En general, el método de comparación por factores utiliza cinco factores de evaluación:

a) Requisitos intelectuales.

b) Requisitos físicos.

c) Habilidades requeridas.

d) Responsabilidad.

e) Condiciones de trabajo.

d.9.8.5 Método de Evaluación por puntos: denominado evaluación por factores y puntos (point rating), creado por

Merrill Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado en el mundo, el método utiliza las siguientes etapas:

1. Elaboración de la descripción y el análisis de los cargos que se van a evaluar: es el primer paso y la base fundamental para la evaluación de cargos.

2. Elección de los factores de evaluación: los factores de evaluación de cargos sirven de criterios de comparación y evaluación de los cargos. Lo importante es identificar pocos factores que permitan la comparación y evaluación de todos los cargos.

3. Definición de los factores de evaluación: cada factor de evaluación debe tener un significado para servir como instrumento exacto de medida de los cargos.

4. Gradación de los factores de evaluación: cada factor de evaluación se debe desdoblar en grados de variación. En general, se utilizan cuatro, cinco o seis grados para representar los posibles valores de cada factor.

5. Ponderación de los factores de evaluación: ponderar significa atribuir la importancia relativa de cada uno de los factores en el proceso de evaluación. Consiste en asignar a cada factor su peso relativo en la comparación entre los cargos, la suma de la participación de los factores de evaluación debe ser igual a cien.

6. Asignación de puntos a los grados de los factores de evaluación: con la ponderación de los factores de evaluación se establece la base para armar la escala de puntos de cada factor. El grado A generalmente es igual al valor de la ponderación. Los grados siguientes (B, C, D, etc.) se definen con base en una progresión arbitraria que puede ser aritmética o mixta.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para realizar el trabajo teórico investigativo, se utilizó los siguientes métodos, técnicas y procedimientos de investigación:

e.1.1 Materiales.

Entre los materiales se puede destacar los siguientes:

- Hojas
- Copias
- Flash memory
- Carpetas
- Transporte
- Útiles de escritorio
- Computadora
- Internet
- Impresiones
- Filmadora alquiler
- Cuaderno de trabajo,
- Encuestas,
- Material de oficina,
- Material fotográfico

e.1.2 Métodos

Puesto que se trata de una investigación del ámbito social, se parte del manejo del método científico, mismo que se apoya en algunos métodos auxiliares, entre los que se menciona los siguientes:

El Método Inductivo, se parte del análisis de los procesos de gestión para la admisión y empleo del personal en la empresa HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA.

Este método se lo empleo en la planificación y elaboración del proyecto de investigación y a su vez se realizó el planteamiento de la propuesta. Además de esto permitió analizar y conocer la realidad actual por la que está atravesando la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Conforme a la gestión del talento humano.

El Método Deductivo, (Se deduce de hechos generales a particulares) la aplicación de los diferentes enfoques que sobre administración de talento humano proporcionados por diversos autores, permite lograr los objetivos planteados en este trabajo.

Se lo utilizó al momento de seguir un proceso de estudio del contexto nacional, regional y local hasta llegar al hecho originado como es el caso de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. sobre la gestión del talento humano y al culminar esta investigación se establecieron las posibles soluciones o alternativas a los problemas producidos en la misma.

El Método analítico

Mediante la utilización de este método facilitó la recopilación de una información real, efectiva y se realizó el respectivo análisis de los datos obtenidos. Cuya información se la obtuvo mediante la utilización de las diferentes técnicas de investigación como son: la entrevista y las encuestas.

e.1.3 Técnicas

e.1.3.1 Encuesta

La información requerida se la obtuvo de las 23 encuestas realizadas al personal que labora en la empresa HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

Todos estos métodos y técnicas fueron aplicados con la finalidad de obtener información requerida para desarrollar la presente tesis y así poder emitir criterios y propuestas de mejoramiento en Hormiconstrucciones Cía. Ltda. de la ciudad de Loja.

e.1.3.2 Entrevista,

Esta técnica permite confrontar la realidad sobre la gestión del talento humano en la empresa, ello mediante dialogo con el gerente.

Mediante la utilización de este instrumento se pudo obtener la información necesaria la cual ayudará a conocer la realidad de la gestión del talento humano y a su vez facilitó detectar los factores internos de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., esta entrevista fue aplicada exclusivamente al Sr. Ing. Oswaldo Eguiguren, Gerente de la Institución.

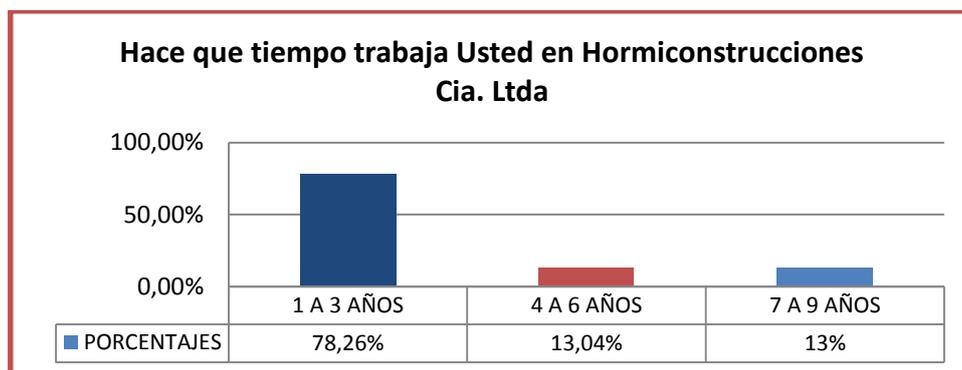
f. RESULTADOS

1. Hace que tiempo trabaja Usted en Hormiconstrucciones Cia. Ltda.?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 A 3 AÑOS	18	78.26
4 A 6 AÑOS	3	13.04
7 A 9 AÑOS	3	13
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°1



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

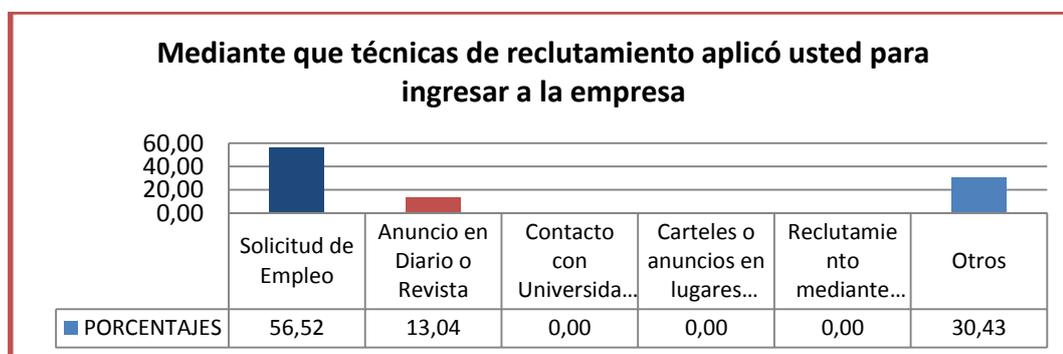
De las 23 personas encuestas manifestaron que el 78,26% de los empleados-trabajadores están desempeñando sus funciones en la empresa Hormiconstrucciones Cia. Ltda. De 1 a 3 años es decir la mayoría del personal tiene poco tiempo trabajando dentro de la misma y mientras que el 13,04% indicaron que llevan laborando de 4 a 6 años y el 13% de igual manera lleva trabajando de 7 a 9 años siendo estos trabajadores los más antiguos de la empresa.

2. Mediante que técnicas de reclutamiento aplicó usted para ingresar a la empresa?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Solicitud de Empleo	13	56.52
Anuncio en Diario o Revista	3	13.04
Contacto con Universidades o agrupaciones	0	0
Carteles o anuncios en lugares visibles	0	0
Reclutamiento mediante internet.	0	0
Otros	7	30.43
TOTAL	23	99.99 %

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°2



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

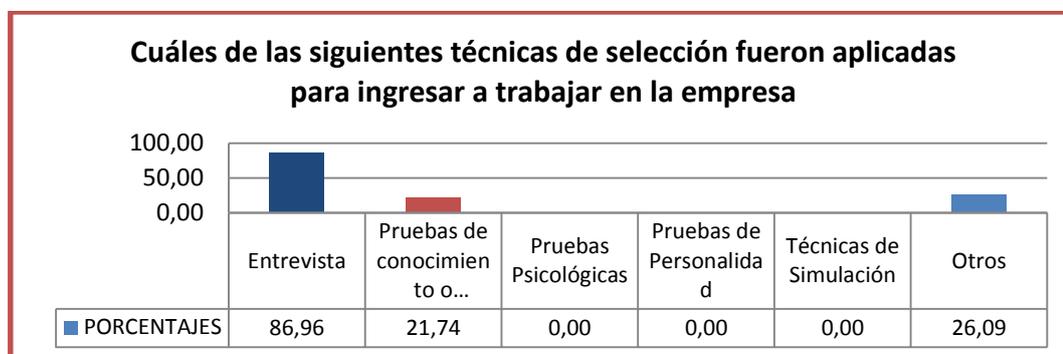
De las 23 personas encuestas manifestaron que el 56,52% de los empleados-trabajadores han aplicado la técnica de solicitud de empleo para su ingreso a la misma, mientras que el 13,04% indicaron que mediante la técnica del anuncio en diario ha logrado ingresar a la empresa y el 30.43% nos manifiestan que para su ingreso en Hormiconstrucciones han sido mediante otras formas lo cual podemos darnos cuenta que estos trabajadores no han aplicado ninguna técnica de reclutamiento para su ingreso.

3. ¿Cuáles de las siguientes técnicas de selección fueron aplicadas para ingresar a trabajar en la empresa?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista	20	86.96%
Pruebas de conocimiento o capacidad	5	21.74%
Pruebas Psicológicas	0	0
Pruebas de Personalidad	0	0
Técnicas de Simulación	0	0
Otros	6	26.09%
TOTAL	31	134.79%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°3



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

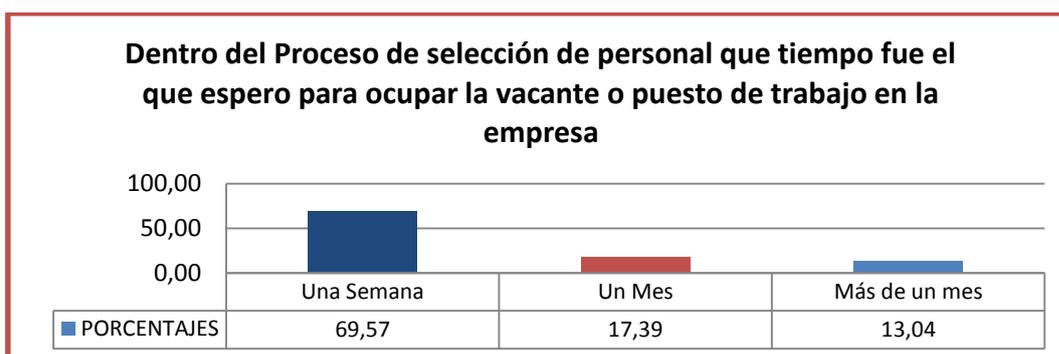
De las 23 personas encuestas manifestaron que el 86,96% de los empleados-trabajadores para su selección han aplicado la técnica de la entrevista para su ingreso, mientras que el 21,74% indicaron que han sido mediante pruebas de conocimiento y el 26.09% nos manifiestan que para su selección e ingreso en Hormiconstrucciones han sido mediante otras maneras o formas y que no especifican cual sería.

4. Dentro del Proceso de selección de personal que tiempo fue el que espero para ocupar la vacante o puesto de trabajo en la empresa?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una Semana	16	69.57%
Un Mes	4	17.39%
Más de un mes	3	13.04
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°4



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

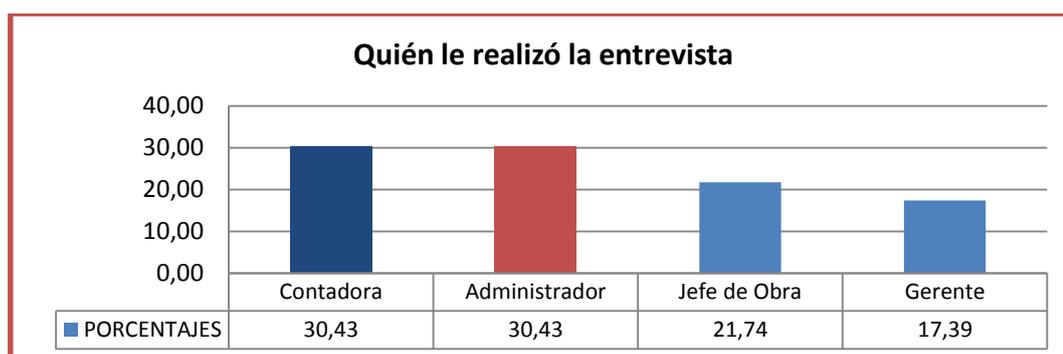
De las 23 personas encuestas manifestaron que el 69,57% de los empleados-trabajadores dentro del proceso de selección el tiempo de espera para ocupar la vacante o puesto de trabajo ha sido en una semana, mientras que el 17,39% indicaron que han esperado para ocupar un puesto de trabajo un mes y un 13.04% nos manifiestan que para ocupar la vacante en la empresa tuvieron que esperar más de un mes para ser tomados en cuenta.

5. Quien le realizó la entrevista?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contadora	7	30.43%
Administrador	7	30.43%
Jefe de Obra	5	21.74%
Gerente	4	17.39%
TOTAL	23	99.99%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°5



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

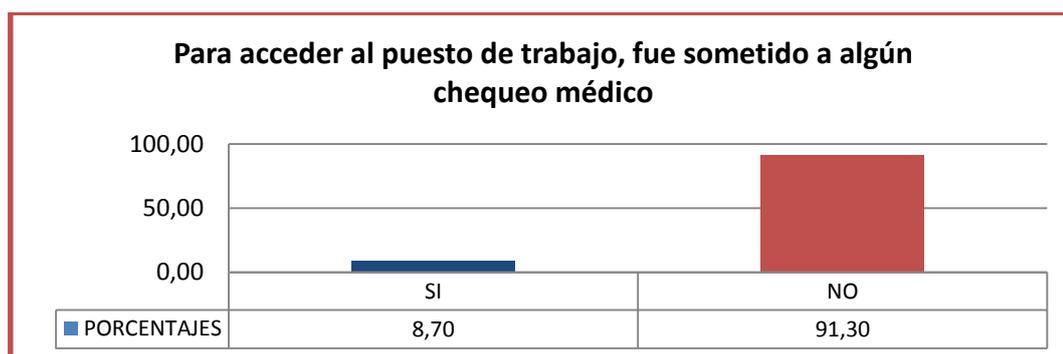
De las 23 personas encuestas manifestaron que el 30,43% de los empleados-trabajadores fueron entrevistados por la contadora, un 30.43% fueron entrevistados por el Administrador, un 21.74% fueron entrevistados por el Jefe de Obra y un 17.39% fueron entrevistados por el Gerente de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

6. ¿Para acceder al puesto de trabajo, fue sometido a algún chequeo médico?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	%
NO	21	%
TOTAL	23	%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°6



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

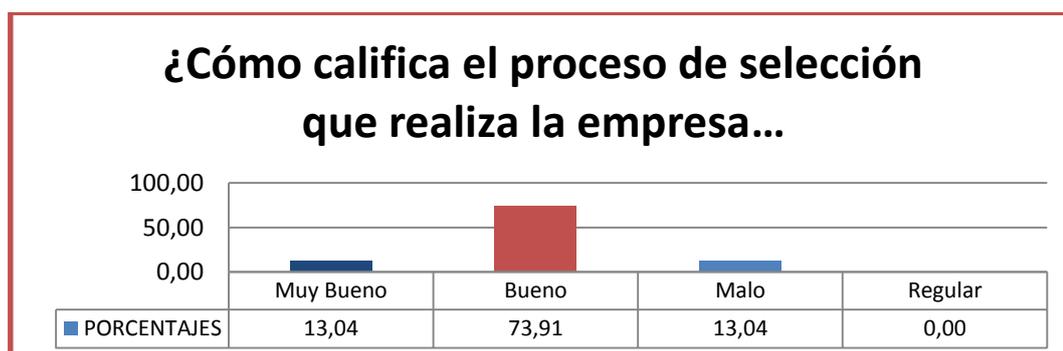
De las 23 personas encuestas nos manifestaron que el 91,30% de los empleados-trabajadores no fueron sometidos a ningún chequeo médico , mientras que un 8.70% accedieron a un chequeo médico antes de su ingreso a la empresa.

7. ¿Cómo califica el proceso de selección que realiza la empresa Hormiconstrucciones?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	3	13.04%
Bueno	17	73.91%
Malo	3	13.04%
Regular	0	0%
TOTAL	23	99.99%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°7



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De las 23 personas encuestas manifestaron que el 13.04% de los empleados-trabajadores califican de muy bueno el proceso de selección que realiza la empresa Hormiconstrucciones, un 73.91% lo califican de bueno al proceso de selección y un 13.04% lo califican de Malo al proceso de selección que realiza la empresa.

8. ¿Indique que tipo de contrato tiene con la empresa?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contrato Indefinido.	15	65.22%
Contrato a plazo fijo.	8	34.78%
TOTAL	23	100.00%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°8



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

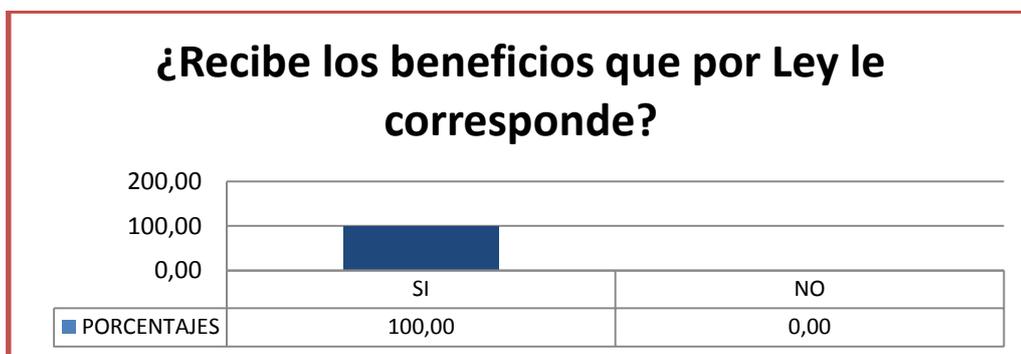
De las 23 personas encuestas manifestaron que el 65.22% de los empleados-trabajadores tienen firmado contrato indefinido, mientras que un 34.78% tienen contrato a plazo fijo (Un año) con la empresa Hormiconstrucciones Cía.Ltda.

9. ¿Recibe los beneficios que por Ley le corresponde?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	100%
NO	0	0%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°9



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

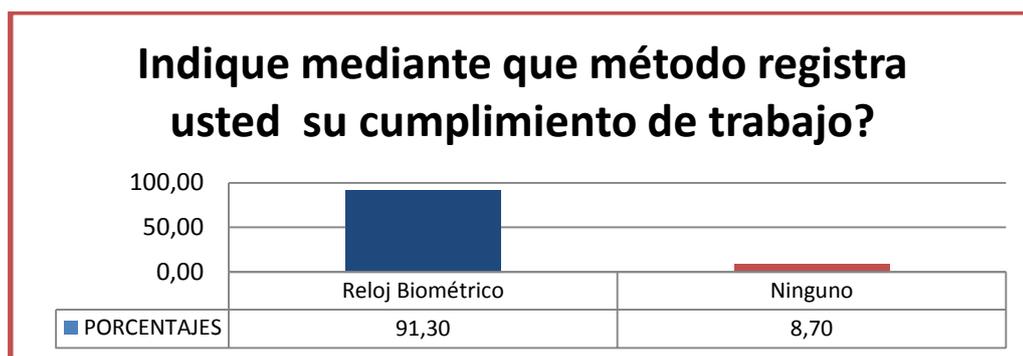
De las 23 personas encuestas nos manifestaron que el 100% de los empleados-trabajadores reciben todos los beneficios que por ley les corresponde.

10. Indique mediante que método registra usted su cumplimiento de trabajo?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reloj Biométrico	21	91.30%
Ninguno	2	8.70%
TOTAL	23	100.00%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°10



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

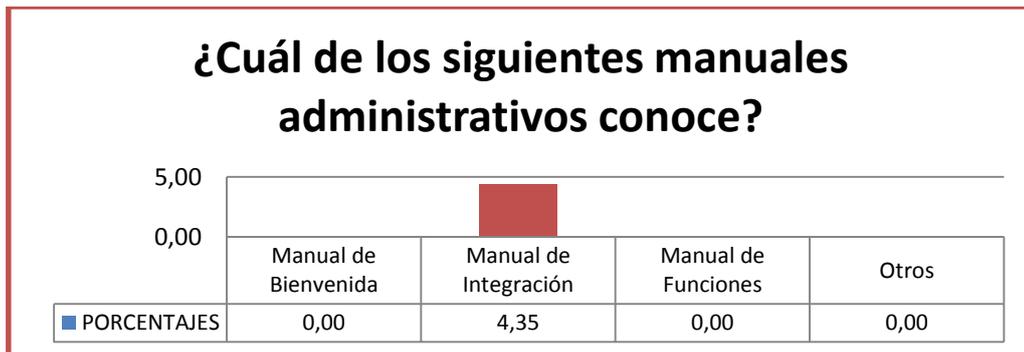
De las 23 personas encuestas manifestaron que el 91.30% de los empleados-trabajadores registran su cumplimiento de trabajo en Reloj Biométrico, mientras que un 8.70% no registran su cumplimiento de trabajo.

11. ¿Cuál de los siguientes manuales administrativos conoce?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de Bienvenida	0	0%
Manual de Integración	1	4.35%
Manual de Funciones	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	1	4.35%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°11



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

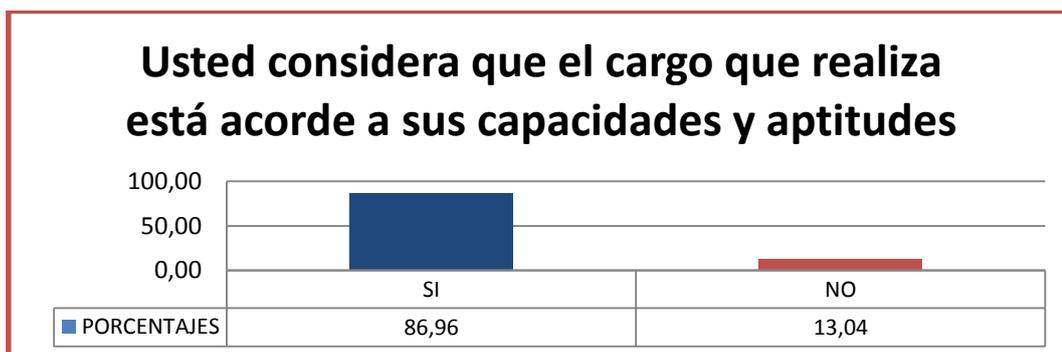
De las 23 personas encuestas manifestaron que el 4.35%, es decir uno de los empleados-trabajadores de los Manuales administrativos conoce el manual de integración y el 95.65% no conoce los manuales administrativos, es decir la empresa no cuenta con un Manual de Bienvenida y Funciones.

12. Usted considera que el cargo que realiza está acorde a sus capacidades y aptitudes?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	86.96%
NO	3	13.04%
TOTAL	23	100.00%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°12



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De las 23 personas encuestas nos manifestaron que el 86,96% de los empleados-trabajadores consideran que el cargo que realizan en Hormiconstrucciones Cía Ltda. Están acorde a sus capacidades y aptitudes, mientras que el 13.04% no lo consideran de igual manera.

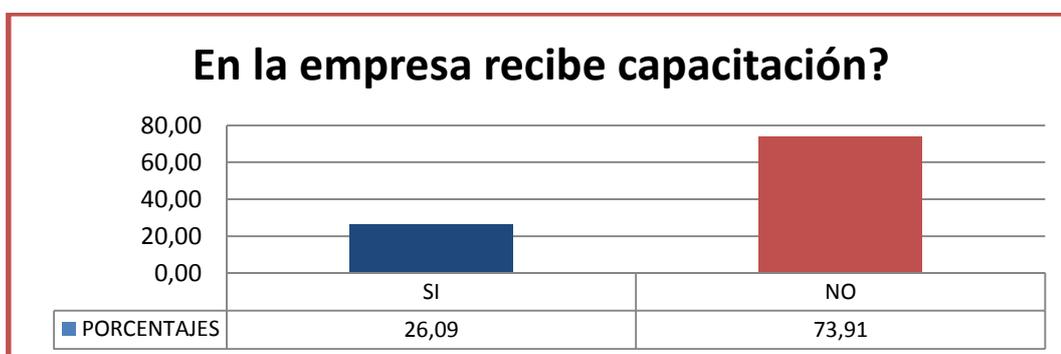
13. En la empresa recibe capacitación?.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	26.09%
NO	17	73.91%
TOTAL	23	100.00%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.

ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°13



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

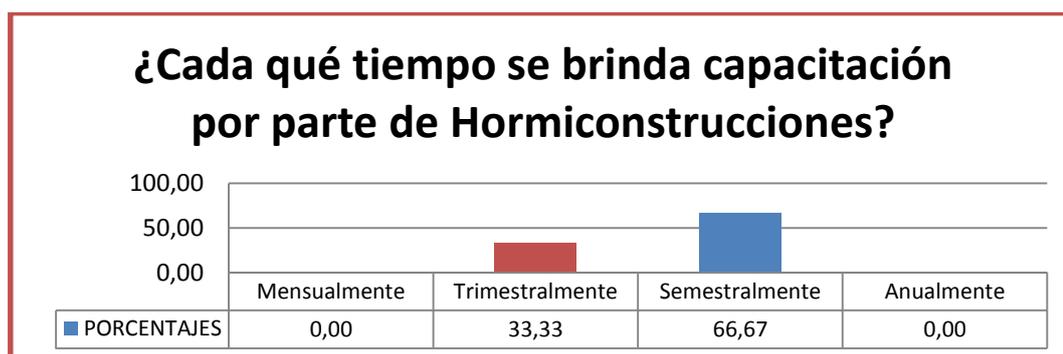
De las 23 personas encuestas nos manifestaron que solo el 26,09% de los empleados-trabajadores reciben capacitación por parte de la empresa, mientras que el 73.91% no reciben capacitación por parte de la empresa dándonos a conocer que sería importante tener esta oportunidad de capacitarse.

14. ¿Cada qué tiempo se brinda capacitación por parte de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensualmente	0	0%
Trimestralmente	2	33.33%
Semestralmente	4	66.67%
Anualmente	0	0
TOTAL	6	100.00%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°14



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

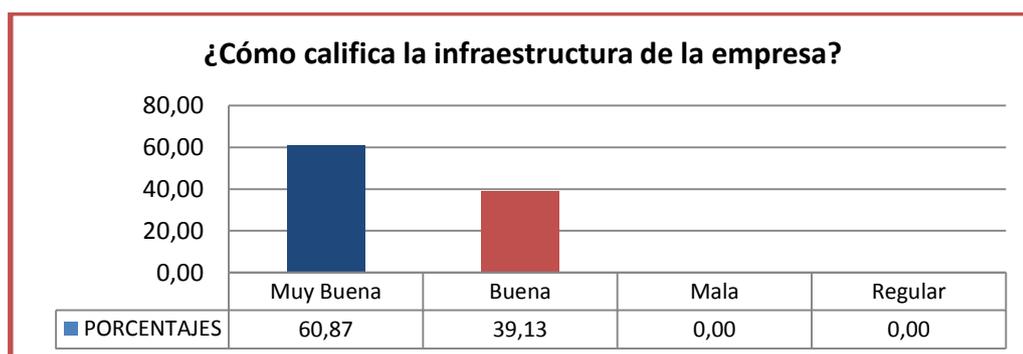
De las 23 personas encuestas solo 6 manifestaron que si reciben capacitación dándonos a conocer que el 33.33%, de los empleados-trabajadores reciben capacitación trimestralmente y el 66.67% reciben capacitación semestralmente por parte de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

15. ¿Cómo califica la infraestructura de la empresa?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	14	60.87%
Buena	9	39.13%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
TOTAL	23	100.00%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°15



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

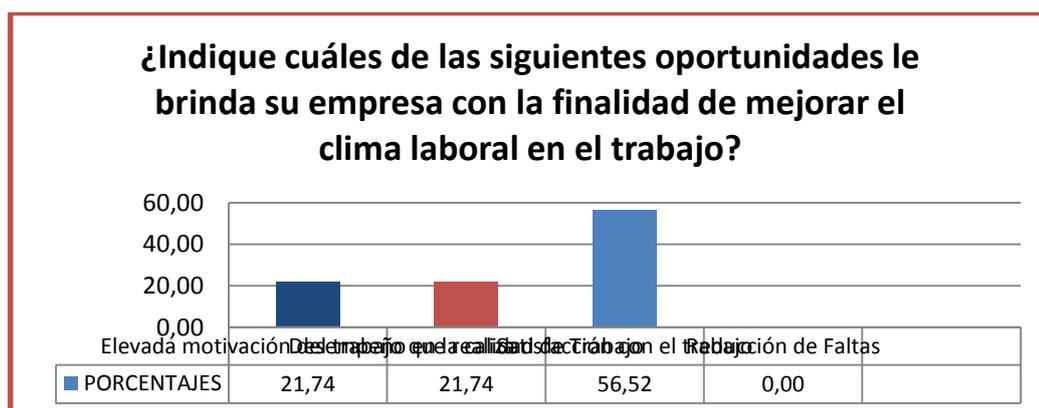
De las 23 personas encuestas el 60.87%, de los empleados-trabajadores califican de Muy Buena la infraestructura de la Empresa y un 39.13% la califican de Buena dejando como referencia un buen concepto de la Empresa por parte de su personal.

16. ¿Indique cuáles de las siguientes oportunidades le brinda su empresa con la finalidad de mejorar el clima laboral en el trabajo?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevada motivación del trabajo que realiza	5	21.74%
Desempeño en la calidad de Trabajo	5	21.74%
Satisfacción con el trabajo	13	56.52%
Reducción de Faltas	0	0%
TOTAL	23	100.00%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°16



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

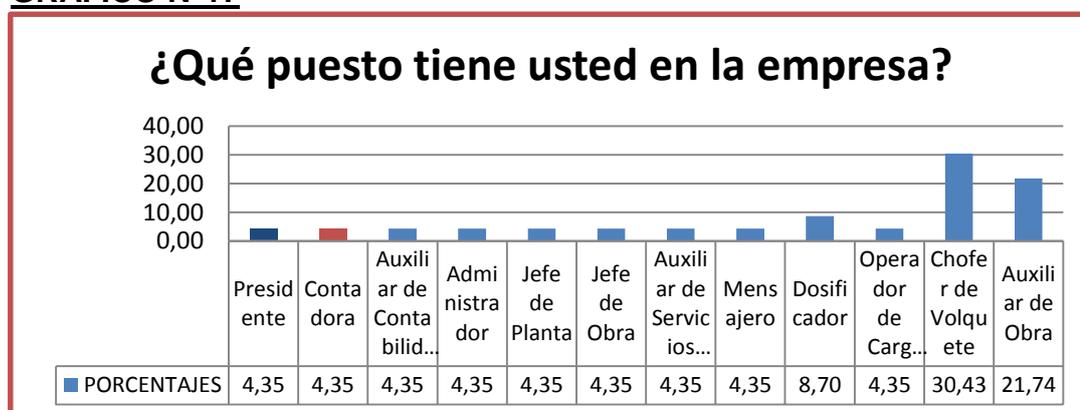
De las 23 personas encuestas el 21.74%, de los empleados-trabajadores consideran que la oportunidad que le brinda la empresa para mejorar el clima laboral es la elevada motivación del trabajo que realizan, el 21.74% consideran como oportunidad el Desempeño en la calidad de trabajo y el 56.52% en cambio consideran que la Satisfacción con el trabajo es la mejor oportunidad para mejorar el clima laboral en Hormiconstrucciones Cía. Ltda., siendo la más considerable.

17. ¿Qué puesto tiene usted en la empresa?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presidente	1	4,35%
Contadora	1	4,35%
Auxiliar de Contabilidad	1	4,35%
Administrador	1	4,35%
Jefe de Planta	1	4,35%
Jefe de Obra	1	4,35%
Auxiliar de Servicios Generales	1	4,35%
Mensajero	1	4,35%
Dosificador	2	8,70%
Operador de Cargadora	1	4,35%
Chofer de Volquete	7	30,43%
Auxiliar de Obra	5	21,74%
TOTAL	23	100.00%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°17



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

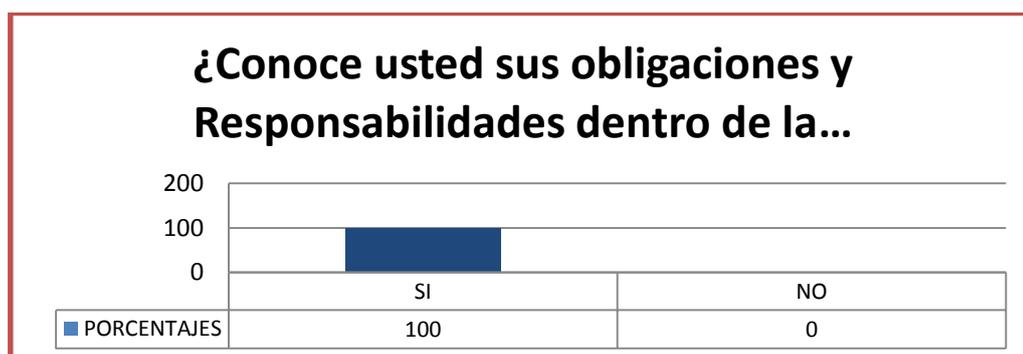
De las 23 personas encuestas el 4.35% de los empleados-trabajadores ocupan puestos administrativos, mientras que el 8.70% ocupan el puesto de dosificador de hormigón, un 30.43% ocupan el cargo de choferes de volquetes y el 21.74% como auxiliares de obra o peones, siendo estos dos últimos los cargos con más personal en la empresa.

18. ¿Conoce usted sus obligaciones y Responsabilidades dentro de la empresa?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	100%
NO	0	0%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°18



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

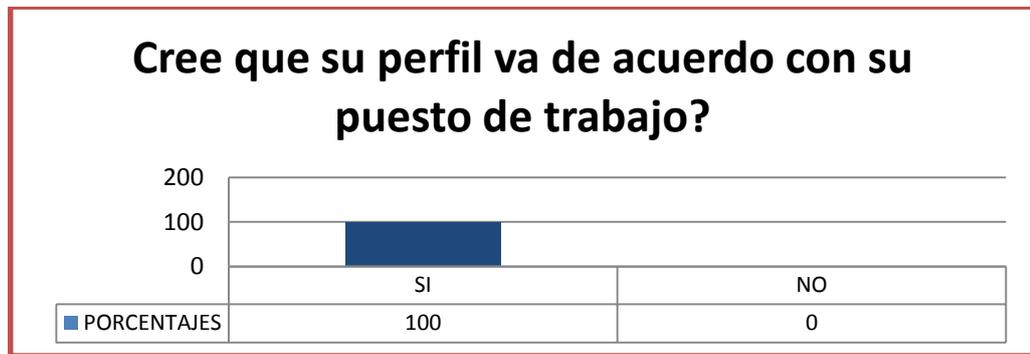
De las 23 personas encuestas el 100%, de los empleados-trabajadores si conocen de sus obligaciones y responsabilidades dentro de la empresa.

19. Cree que su perfil va de acuerdo con su puesto de trabajo?.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	100%
NO	0	0%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°19



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

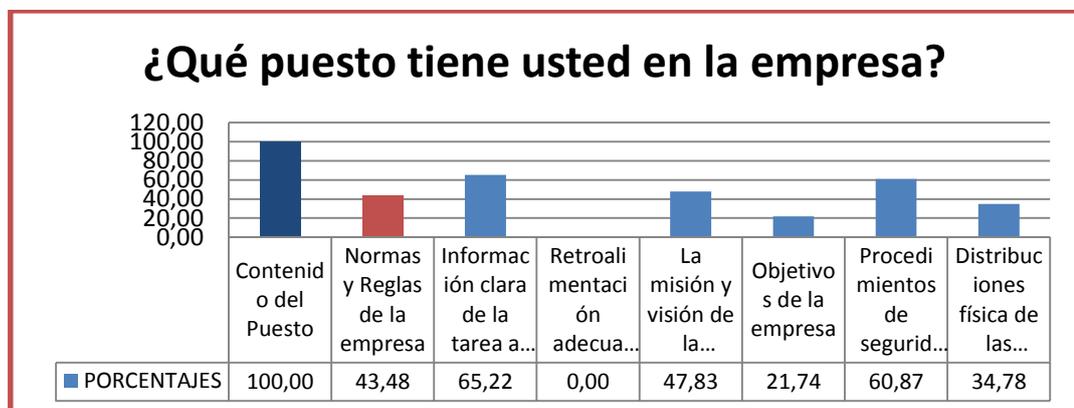
De las 23 personas encuestas el 100%, de los empleados-trabajadores consideran que sus perfiles van de acuerdo e ideal con sus puestos de trabajo.

20. Dentro de la empresa en la socialización organizacional y orientación al personal cuáles de los siguientes aspectos enfocan a su persona.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contenido del Puesto	23	100.00%
Normas y Reglas de la empresa	10	43.48%
Información clara de la tarea a realizar	15	65.22%
Retroalimentación adecuada acerca de su desempeño	0	0%
La misión y visión de la empresa	11	47.83%
Objetivos de la empresa	5	21.74%
Procedimientos de seguridad en el trabajo en caso de accidentes	14	60.87%
Distribuciones física de las instalaciones que utilizará el nuevo empleado en la empresa	8	34.78%
TOTAL	23	100.00%

FUENTE: Encuestas dirigidas a los Trabajadores-Empleados.
ELABORACIÓN: El Autor

GRAFICO N°20



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De las 23 personas encuestas el 4.35% de los empleados-trabajadores ocupan puestos administrativos, mientras que el 8.70% ocupan el puesto de dosificador de hormigón, un 30.43% ocupan el cargo de choferes de volquetes y el 21.74 como auxiliares de obra o peones, siendo estos dos últimos los cargos con más personal en la empresa.

**ENTREVISTA CON EL GERENTE DE HORMICONSTRUCCIONES CIA.
LTDA.**

Ing. Oswaldo Eguiguren Hidalgo

1. ¿Hace que tiempo trabaja Usted en la Hormiconstrucciones Cía. Ltda.? **7 años.**
2. ¿Cuenta Hormiconstrucciones Cía. Ltda., con manuales administrativos? **Si.**
3. ¿Indique qué tipo de manuales administrativos tiene Hormiconstrucciones Cía. Ltda.? **Ninguno solo Reglamento Interno de Trabajo.**
4. ¿En caso de no tenerlos, les interesa contar con ellos? **Si.**
5. ¿Considera importante un manual para la Integración el empleado (admisión y Empleo)? **Si.**
6. ¿Cree Usted que este manual le permitiría al trabajador realizar un mejor desenvolvimiento de sus funciones? **Si.**
7. ¿Se facilita o se hace conocer al personal las herramientas administrativas? **No.**
8. ¿Se cuenta con recursos financieros para mejorar la gestión administrativa? **Si.**
9. ¿Se invierte normalmente en mejorar la gestión administrativa? **No.**
10. La empresa realiza un proceso de reclutamiento? **Si.**
11. En caso de que sea afirmativa la respuesta que tipo de reclutamiento se realiza? **Externo**
12. ¿Indique el procedimiento para reclutar el personal?
 1. . **Se produce la vacante**
 2. . **El personal recomienda candidatos**

3. . Se recibe carpeta

13. La empresa realiza un proceso de selección? **Si.**
14. ¿Indique el procedimiento para seleccionar el personal?
1. **Se analiza carpeta.**
 2. **Se entrevista**
 3. **Se contrata.**
15. La empresa realiza un proceso inducción? **Si.**
16. ¿Indique el procedimiento para la inducción del personal?
1. **Se indica verbalmente lo que debe hacer.**
17. La empresa realiza un proceso de integración? **Si**
18. ¿Indique el procedimiento para la integración del personal?.
1. **Se presenta a compañeros de trabajo.**
19. La empresa realiza o ha realizado capacitación al personal? **No.**
20. Indique en qué forma se capacita al personal? **No se capacita.**
21. ¿Indique en que ámbitos se capacita al personal? **Ninguno.**
22. ¿Indique cada qué tiempo se capacita al personal? **No se capacita mucho**

g. DISCUSIÓN.

g.1 DIAGNÓSTICO DE HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

La empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., nace de un grupo de gente productiva, trabajadora y con visión de futuro, de cambio y desarrollo económico y social.

Fue construida en el año 2004 en la ciudad de Loja, con perspectivas de crecer a nivel provincial y posteriormente, nacional. Es una empresa regulada por la superintendencia de compañías.

Dirección oficina. AV. Emiliano Ortega y Colón.

Planta. Km 3 vía antigua a Catamayo.

Telefonos:

Fijo: 072579625-072587292

Celular: 0984770811-0997050615

Servicios:

Hormiconstrucciones Cía. Ltda., es una empresa lojana que surgió como respuesta a la necesidad de los constructores locales, ante la oferta de una cartera de servicios que incluye: "a) La fabricación y venta de Hormigones; b) La explotación, producción y venta de áridos bajo concesión minera, para la construcción de obras civiles y arquitectónicas; c) La fabricación en hormigón de piezas prefabricadas, pretensadas y/o postensadas para la construcción de puentes, vías terrestres, edificios, viviendas.

La empresa Hormiconstrucciones Cía.Ltda., tiene su domicilio en el cantón Loja, Provincia de Loja, es una organización de responsabilidad limitada, capital variable y la misma que se rige por la Ley de compañías y por otras Leyes y reglamentos que le son aplicables dentro de su actividad y por Estatuto interno de la misma institución.

Su ámbito de acción abarca todo el cantón Loja, previa autorización de la autoridad competente y de acuerdo a las normas legales vigentes.

Marco Legal.

La empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., dispone de los siguientes documentos legales que acreditan su actividad comercial en el mercado local: Escritura Pública de constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada, otorgada por el Sr. Juan Eduardo Valdivieso y otros a favor de si mismos; escritura celebrada en la Notaría Quinta del Cantón Loja, el 13 de febrero de 2004.

En este documento habilitante se detalla el estatuto que regirá sus actividades y se enuncian aspectos principales como: nombre, domicilio, objeto social, plazo de duración; capital social, aportaciones y reserva legal; deberes, atribuciones y responsabilidad de los socios; gobierno y administración de la Compañía, fiscalización y control; disolución y liquidación de la empresa.

De igual manera, dispone del reglamento interno de trabajo que ha sido expedido conforme el Art. 64 del código del trabajo en él se detalla los procesos de Admisión de empleados y Obreros; regulaciones para la asistencias al trabajo; código de conducta durante el Trabajo; jornada y hora de trabajo; vacaciones y permiso; derecho y obligaciones de los trabajadores; pago de

sueldos y salarios, bonificaciones y gratificaciones; sanciones y Otras Disposiciones Transitorias apegadas a las Leyes vigentes.

El diagnóstico de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., está constituido de la información que se la ha recopilado mediante la aplicación de las encuestas dirigida a los empleados - trabajadores, y la entrevista al Sr. Ing. Oswaldo Eguiguren Hidalgo, Gerente de la empresa y por último se recurrió a la observación directa con la finalidad de conocer cómo se está llevando la Gestión del Talento Humano en Hormiconstrucciones Cía. Ltda..

Los canales de comunicación que se utilizan o se dan a conocer la existencia de una vacante es a través de la Prensa (local) y mediante la prensa escrita en este caso el Diario la Hora de la ciudad de Loja, y por medio de amigos o conocidos que están trabajando en la institución.

En relación al personal que desempeña sus funciones dentro de la institución en las diferentes áreas o departamentos de la misma tienen una formación académica a nivel primaria-secundaria y en algunos casos poseen un título profesional otorgado por una institución académica superior. Asimismo se puede mencionar que no existe una capacitación constante, por lo que los empleados-trabajadores sugirieron se realice cursos-seminarios de capacitación para todo el personal, es decir, para trabajadores-empleados sobre las funciones que realizan ya que son muy indispensables para de esta manera poder mejorar en sus funciones laborales.

Para los empleados las jornadas de trabajo no tienen horario fijo ya que ellos laboran de acuerdo a como los pedidos o las ventas surjan en el día de trabajo,

lo cual los trabajadores de la empresa al laborar más de ocho horas diarias ellos ganan horas extras, esto es durante el día o durante la noche.

Debido a esta situación se propone ejecutar un proceso adecuado sobre la admisión y empleo ya que de esta forma se eliminara notoriamente la contratación de personal por cuotas políticas. A su vez esto servirá como motivación para que la ciudadanía se motive a prepararse, capacitarse y tratar de superarse en su vida profesional.

Duración.

El tiempo de duración de la empresa Hormiconstrucciones Cía.Ltda. es indefinida.

Estructura Organizativa

Hormiconstrucciones Cía. Ltda. no cuenta documentadamente con ningún tipo de organización empresarial, aunque en la práctica aplican alguna relación jerárquica para el manejo administrativo interno.

Misión

Hormiconstrucciones Cía. Ltda., no cuenta con una misión definida.

Visión

No cuenta con visión establecida.

Manual de Admisión y Empleo.

Para la realización del diagnóstico sobre el proceso de admisión y empleo en la empresa se puede mencionar que en dicha institución no se realiza un proceso adecuado sobre la admisión y empleo.

Más bien la contratación del nuevo personal se lo lleva mediante una entrevista directamente con el Sr. Gerente o la contadora de la empresa y posteriormente se dirige a realizar las actividades por la que fue contratado el nuevo empleado.

g.2 PROPUESTA DE PLANTEAR UN ADECUADO PROCESO PARA LA ADMISIÓN DE EMPLEO (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN INTEGRACIÓN, CAPACITACIÓN Y CONTRATACIÓN) DEL PERSONAL EN HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

g.2.1 PROPUESTA PARA LA ADMISIÓN Y EMPLEO

Luego de haber realizado un análisis previo de todo el proceso o la Gestión del Talento Humano en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., y que implica para la contratación del nuevo personal que se lo está llevando a cabo la empresa, he creído conveniente realizar una propuesta la cual consiste en detallar correctamente todo el proceso sobre la admisión y empleo que se lo debe llevar dentro de una empresa o institución ya sea pública o privada, con la finalidad de conseguir el personal calificado e idóneo que pueda contribuir al desarrollo de las actividades y de la institución.

La admisión como un componente del proceso de integración del nuevo empleado con la empresa y la integración es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en Hormiconstrucciones Cía. Ltda., y sus departamentos.

Para la ejecución del reclutamiento que necesitan en Hormiconstrucciones Cía. Ltda., en primera instancia, se realizará un plan de recursos humanos el cual es útil, porque permite definir una estrategia de reclutamiento y estos planes pueden estipular cuales puestos se deben llenar con personal externo y cuales

se deben cubrir internamente, cabe recalcar que en esta manera se dará una motivación al personal y pueda dar todo su esfuerzo para su superación personal y ayudar notoriamente al desarrollo de la institución. Además nos permiten identificar cuáles son las vacantes que actualmente existen dentro de la empresa.

Luego de haber identificado la vacante (secretaria, peones, auxiliares, administradores financieros entre otros) el Sr. Gerente de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., podrá actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades del puesto así como las características necesarias de la persona que lo va a ocupar.

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos se debe determinar las habilidades realmente esenciales como una actitud de responsabilidad profesional y la capacidad de comunicarse con otras personas las cuales nos permiten ubicar al candidato más calificado y con mayor experiencia en nuestro nivel de compensación.

Posterior de haber identificado los puestos se procederá a utilizar los diferentes canales de reclutamiento para la identificación de candidatos. Por lo general se deberá utilizar los medios necesarios para realizar el respectivo reclutamiento, los cuales le permitirán obtener el mejor conjunto de candidatos y la respectiva información de los solicitantes y luego realizar una entrevista para la debida selección del personal más idóneo o calificado.

Los presentes lineamientos del manual son resultado del interés de la Gerencia de Hormiconstrucciones Cía Ltda., en el sentido de instrumentar las políticas y

mecanismos necesarios para fortalecer la administración del personal de la empresa como parte esencial del cambio funcional y estructural.

La fase del reclutamiento permite iniciar un proceso donde se empieza identificando el conjunto de candidatos idóneos para ocupar diferentes vacantes. Es por ello que se toma en consideración los siguientes pasos:

OBJETIVO.-

- Realizar el proceso para la admisión de empleo (reclutamiento, selección, inducción integración, capacitación y contratación) del personal en Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

ALCANCE

- Aplicable para todas las áreas en las que se necesite de personal.

POLÍTICAS

Referirse al reglamento interno de trabajo, capítulo VI, art. 13.

Adicionalmente para el ingreso se requiere presentar los siguientes documentos:

- Cédula de identidad y certificado del último sufragio.
- Certificado de no adeudar al IESS
- Certificado actualizado del último trabajo.
- Dos certificados de Honrabilidad y Honradez.
- Partida de nacimiento de los hijos (de existir).
- 4 fotografías tamaño carnet.
- Certificado de tipo de sangre.
- Certificado de Lugar de Domicilio.
- Record Policial.

DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Áreas de aplicación	Legislación y normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos. Área Financiera Área Administrativa – Planta Productora de Hormigonera Departamento Legal.	Reglamento interno de trabajo de HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA., capítulo VI, art. 13 y 14	Personas interesadas en trabajar en HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	Personal seleccionado para ingresar a HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

CASO PRÁCTICO

Una vez conocida la problemática de reclutamiento de personal en la empresa Hormiconstrucciones Cía Ltda., se realiza una propuesta fundamentándose en el Reglamento de Admisión y Empleo propuesto, el mismo que consiste en lo siguiente:

Identificación de Vacante:

Contadora.

Diseño de convocatoria:

A continuación presentaremos el modelo de la convocatoria para la vacante de una Contadora en la Empresa Hormiconstrucciones Cía Ltda., y que se realizarán a nivel local, nacional e mediante hojas volantes, prensa, radio e internet.



**EMPRESA
HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA.**

**DESEA INCORPORAR A SU EQUIPO DE TRABAJO
UNA CONTADORA**

Para dirigir el Departamento Financiero.
Se ofrece importantes oportunidades de crecimiento profesional

REQUISITOS:
Profesiones de carreras a fines al cargo
EXPERIENCIA: 1 a 2 años en cargos similares

EXCELENTE PRESENCIA

EDAD: entre 25 - 35 años
ACTITUD POSITIVA. ENTUSIASTA Y PROACTIVA
EXCELENTE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
DISPONIBILIDAD INMEDIATA
FOTOACTUALIZADA

*Envíanos tu hoja de vida a : info@hormic.ec o a nuestras oficina Av.
Emiliano Ortega y Colón. Teléfono 072579625-0984887201*

PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN SE REALIZARÁ LOS SIGUIENTES PASOS:

PASO 1: RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

La presente se la aplico a la vacante de la empresa Hormiconstrucciones Cía.

Ltda., investigado, la misma que ya fue mencionada y se toma como referencia una, la de CONTADORA, que se presenta continuación.

 MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO				
FECHA:		CARGO AL QUE APLICA:		
N°:		ASPIRACIÓN SALARIAL:		
A.- INFORMACIÓN GENERAL				
APELLIDOS:		NOMBRES:		
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:				
ESTADO CIVIL:				
SOLTERO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>	DIVIRCIADO <input type="checkbox"/>	VIUDO <input type="checkbox"/>	UNIÓN LIBRE <input type="checkbox"/>
DIRECCIÓN:				
TELÉFONO PARA LOCALIZACIÓN:		1)	2)	3)
CÉDULA DE CIUDADANIA:			REGISTRO MILITAR:	
CARNET IESS:			LICENCIA DE CONDUCIR:	
N° REGISTRO PROFESIONAL			REGISTRO PROFESIONAL:	
INFORMACIÓN FAMILIAR		PERSONAS CON LAS QUE VIVE: ESPOSA E HIJOS <input type="checkbox"/>		
FLIA PATERNA <input type="checkbox"/>	CARGAS FAMILIARES <input type="checkbox"/>			
B.- CONDICIONES DE LA OFERTA				
ESTA DISPUESTO A LABORAR SIN HORARIO DEFINIDO:		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
PUEDE TRABAJAR LOS FINES DE SEMANAS Y FERIADOS:		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
C.- INFORMACIÓN ACADÉMICA				
TIPO	INSTITUCIÓN	AÑOS APROB	TÍTULO OBTENIDO	AÑO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
TECNICA				
SUPERIOR				
POSTGRADO				
OTRAS				
D.- INFORMACIÓN LABORAL				
EMPRESA	CARGO	DESDE	HASTA	ULTIMO SUELDO
1.				
2.				
3.				

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, IDALBERTO CHIAVENATO



FORMULARIO DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL

FECHA DE HOY:
NECESIDAD DE CONTRATACIÓN SOLICITADA POR:
FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES DEL NUEVO EMPLEADO:
DATOS GENERALES:
1. Nombre del Puesto
2. Departamento Proceso
3. Reporta a:
4. Sueldo base recomendado: Sueldo valorado
5. Tipo de contrato A plazo fijo meses (con 90 días de prueba)
6. Formación académica exigida
7. Experiencia mínima y en qué
8. Edad óptima para trabajar
9. Competencias mínimas
10. Personalidad y conducta
11. Descripción del Trabajo A.- MISIÓN DEL PUESTO
B.- PRINCIPALES FUNCIONES
Candidato Seleccionado
Fecha de ingreso a rol
Sueldo Aprobado
Beneficios a recibir
Observaciones

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, IDALBERTO CHIAVENATO

Elaborado por: El Autor.

g.2.2 PROCESO DE SELECCIÓN.

El proceso de selección de personal consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto o vacante existente en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. La función del Gerente consiste en ayudar a la empresa a identificar, seleccionar al candidato que mejor se adecua a las necesidades específicas del puesto o vacante previamente identificado.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	CICLO PHVA
Solicitud de personal.	Recursos humanos recibe la solicitud de otras áreas que necesiten personal. La solicitud tendrá adjunta la descripción del rol(experiencia, habilidades y competencias necesarias para ocupar el puesto).	Solicitud de pedido (RSP – D1).	RR.HH.	HACER
Realizar revisión.	Se procede a revisar la solicitud y la descripción del rol.	Solicitud de pedido (RSP – D1) y descripción del rol (RSP-D2).	RR.HH.	HACER
Analizar información.	Consiste en analizar la información tanto de la solicitud como de la descripción del rol para saber si es necesario un reclutamiento interno (algún empleado o	Solicitud de pedido (RSP – D1) y descripción del rol (RSP-D2).	RR.HH.	HACER

	trabajador actual puede cubrir el puesto) o un reclutamiento externo.			
¿Se acepta la solicitud?	SI: continúa con el siguiente paso: verificar si hay personal interno por reclutar. NO: termina el procedimiento.	Solicitud aceptada (RSP – D1).	Gerencia y RR.HH.	VERIFICAR
Preparación de la información.	Preparar la información correcta es decir el mensaje que se enviará para quienes se encuentren interesados en trabajar en Hormiconstrucciones Cía. Ltda.	Información.	RR.HH.	PLANEAR
Receptar carpetas.	Comenzar a recibir carpetas de las personas interesadas.	Número de carpetas presentadas.	RR.HH.	HACER
Pre-selección.	De las carpetas presentadas, se realizará una pre-selección de las que mejor se adapten a la búsqueda.	Número de carpetas preseleccionadas.	RR.HH.	HACER
Entrevista.	Realizar la entrevista únicamente con las personas que han pasado la fase de pre-selección. Serán responsables: Recursos Humanos y el área que solicite nuevo personal.	Número de personas entrevistadas.	RR.HH y Área solicitante.	HACER
Pruebas.	Realizar la prueba con todas las personas que han realizado la entrevista: Consta de dos partes:	Informe de pruebas del jefe de RR.HH y de área.	RR.HH.	HACER

	<p>a.Por el Gerente.</p> <p>b.Por la Contadora. Teniendo una valoración psíquica y técnica con el fin de generar objetividad en la prueba.</p>			
Decisión final.	<p>Se escogerá finalmente a la persona apta para el cargo.</p> <p>Comunicar a la persona seleccionada y coordinar una reunión.</p>	Comunicado.	Gerencia y RR.HH.	VERIFICAR

PASÓ 2: PRUEBAS DE IDONEIDAD

Se consistirá en evaluar la compatibilidad entre los diferentes aspirantes y los requerimientos del puesto.

Pruebas psicológicas.- se enfocan en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

TEST PSICOLÓGICO

El presente **Test psicológico** de recursos humanos va dirigida a los Candidatos a CONTADORES de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

TEST PSICOLÓGICO:

Test de preguntas cerradas del que obtendrán nuestro perfil psicológico.

Debemos tener mucho cuidado en nuestras respuestas ya que para controlar la

fiabilidad de nuestras respuestas se nos puede presentar la misma pregunta varias veces formulada de distintas formas. Hemos de recordar que no están buscando a la persona perfecta puesto que este no existe. También debemos evitar en la medida de lo posible las respuestas ambiguas, en este caso las de tipo b.

- **Su relación con su familia es...**
a) Buena () b) depende () c) mala ()
- **¿Ha tenido alguna vez problemas en la escuela cuando era niño?**
a) Si () b) a veces () c) nunca ()
- **¿Alguna vez se ha mirado al espejo y no se ha reconocido en él?**
a) Si () b) no se () c) no ()
- **¿Alguna vez ha sentido las ganas de golpear a alguien sin motivo aparente?**
a) Si () b) no se () c) no ()
- **Sus relaciones con sus profesores era:**
a) Buenas () b) depende () c) malas ()
- **En que ocupa su tiempo libre.**
Cuál es su mayor virtud. Y su mayor defecto
- **Qué aspectos de la personalidad destacaría como más importante.**
- **Divida su vida en cuatro etapas y señale los aspectos que más influyeron en ellas:**
De 0 a 12 años- De 13 a 18 años- De 19 a 25 años- De 26 en adelante

www.testpsicologicos.com

Pruebas o Test de conocimiento; Se verificará los conocimientos adquiridos por parte del postulante.

TEST DE CONOCIMIENTOS

El presente **Test de Conocimientos** de recursos humanos va dirigida a los Candidatos a Contadores de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

TEST DE CONOCIMIENTOS: CONTADORA

1. Qué es la Contabilidad?
2. Qué son los Costos?
3. Qué son Costos Fijos y Costos Variables?
4. Qué es un estado de resultados?
5. Qué es Tasa de Inventario?
6. Qué es un estado financiero?
7. Conoce las actuales normativas tributarias

www.colegiodecontadores.com

PASÓ 3: ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Se realizará la entrevista en profundidad con el candidato, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el candidato. Donde se fijara como objetivo responder a dos preguntas esenciales:

¿Si puede desempeñar el puesto?

¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

- **Entrevistas mixtas**, En la práctica, se realizará preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso.

PASÓ 4: VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

Se procederá a la verificación de datos y a las referencias presentadas por el candidato, para la confiabilidad del postulante al momento de ocupar el puesto solicitado.

PASÓ 5: EXAMEN MÉDICO

Hormiconstrucciones Cía. Ltda., verificara la salud de su futuro personal a través de los diferentes exámenes médicos pedidos al postulante, los cuales deben ser de carácter obligatorio para todo el personal que vaya a desarrollar actividades dentro de la misma con el fin de seleccionar al personal en óptimas condiciones.

PASÓ 6: ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

El Gerente de la empresa es quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los postulantes o nuevos empleados consistiendo la persona más idónea, eliminando a los que no resulten apropiados.

PASÓ 7: DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

Luego de la entrevista final con el gerente y Jefe inmediato, se llevará a cabo una "familiarización" con el equipo de trabajo de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

PASÓ 8: DECISIÓN DE CONTRATAR

Se escogerá finalmente a la persona apta para el cargo.

Se comunicará a la persona seleccionada y coordinar una reunión con el equipo de trabajo que compartirá y coordinará los trabajos a ejecutarse en Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

g.2.3 LA CONTRATACIÓN

OBJETIVO

Realizar la contratación del nuevo empleado o trabajador que ingresa a la Empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

ALCANCE

Aplicable para todo el personal de la Empresa.

POLÍTICAS

Referirse al reglamento interno de trabajo, capítulo V, art. 10,11 y 12.

De acuerdo a lo establecido en el art.14 del reglamento interno de trabajo, la empresa expedirá una norma acerca del sistema de admisión del personal que contendrá fundamentalmente los requisitos generales de identidad, niveles de instrucción estado de salud, antecedentes de honestidad y buena conducta.

Los aspirantes que hayan cumplido con el proceso de selección, suscribirán el respectivo contrato de trabajo y serán inmediatamente afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS.

Los contratos individuales que HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA., celebrados por primera vez, tendrán necesariamente un periodo de prueba de no mayor a noventa días.

En este periodo o al término del mismo, cual quiera de las partes podrá dar por terminado el contrato.

Hormiconstrucciones Cía.Ltda., podrá celebrar contratos a plazo fijo, indefinido, ocasionales, eventuales o cualquier otro determinado por la ley, en la medida que considere necesario y estipulado las condiciones particulares en cada caso.

DR. JULIAN BURNEO

ABOGADO

CONTRATO DE TRABAJO PARA EL CARGO DE CONTADORA DE HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.

COMPARECEN: Por una parte EL ING. OSWALDO EGUIGUREN HIDALGO, que en adelante para el efecto de este contrato será el **EMPLEADOR** y, por otra parte por sus propios y correspondientes derechos la señorita SRA. SILVIA ORTEGA SÁNCHEZ, que en adelante para el efecto de este contrato será la **EMPLEADA**. Los comparecientes son legalmente capaces para contratar, obligarse y convienen en suscribirse el presente **CONTRATO DE TRABAJO** al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: POR OBJETO DEL TRABAJO

El empleador contrata los servicios lícitos y personales de la Sra, SILVIA ORTEGA SÁNCHEZ, quien se compromete a prestar sus servicios como CONTADORA DE HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.

SEGUNDA: LUGAR Y HORA DE TRABAJO.- La empleada prestará sus servicios en las oficinas principales de HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, ubicada en la Av. Emiliano Ortega y Colón, cumpliendo el horario establecido, de lunes a sábados.

TERCERA: REMUNERACION.- La empleada recibirá una remuneración de **USD \$ 1,300.00** (Mil trescientos dólares americanos), más los beneficios de ley.

CUARTA: TIEMPO DE DURACIÓN.- El presente contrato tiene el plazo de un año, al trámite del cual, finalizará la presente relación laboral, finalizando dicho plazo, las partes decidirán mantener o no la relación laboral.

QUINTA: OBLIGACIONES DE LA EMPLEADA

- La empleada cumplirá sus obligaciones con responsabilidad, esmero y puntualidad esforzándose por desarrollar las tareas encomendadas con eficiencia, sobre todo con honradez.
- Colaborará con los requerimientos del EMPLEADOR, y en general con todas las actividades que se presenten de acuerdo a sus funciones.
- Atender reclamos tributarios
- Controlar los inventarios cada vez que el autoservicio crea conveniente
- Efectuar análisis de estados financieros
- Realizar declaraciones de impuestos.

EL EMPLEADOR

CC. 1104321797

EL TRABAJADOR

CC. 1104489560

FECHA: Loja, Enero de 2015

g.2.4 MANUAL DE INTEGRACIÓN.

OBJETIVO

Realizar la inducción del personal que ingresa a la Empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

ALCANCE

Aplicable para todo el personal de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

Áreas de aplicación	Legislación o normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Gerencia Área de Recursos Humanos Administrativa – Financiera Planta de Producción de Asfalto Departamento Legal	Reglamento Interno de Trabajo de HORMICONSTRUCCIONES CÍA.LTDA. capítulo I, artículo 1, 2,3 y 4; capítulo II artículos: 5,6 y 7, capítulo III y capítulo IV, artículo 9	Personal nuevo.	Persona contratada con conocimientos claros sobre la empresa y las funciones que desarrollará.

POLÍTICAS

- Toda persona que ingrese a trabajar en HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA., tendrá que obligatoriamente pasar por el proceso de inducción.

- Cumplir el Reglamento Interno de la empresa, capítulo I, artículo 1, 2,3 y 4; capítulo II artículos: 5,6 y 7, capítulo III y capítulo IV, artículo 9

INDICADORES

Satisfacción de la inducción del nuevo empleado.

DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	CICLO PHVA
Reunión con RR.HH.	El nuevo empleado o trabajador se reunirá con RR.HH, quien comunicará el desenvolvimiento de la empresa. Se entregará el manual de bienvenida para más información de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.	Manual de bienvenida (IP – D1)	RR.HH.	HACER
Presentación del nuevo empleado o trabajador al personal de Hormiconstrucciones Cía. Ltda...	Se realizará una reunión con el personal de Hormiconstrucciones Cía. Ltda. para presentar al nuevo integrante de la empresa.	Reunión.	RR.HH.	HACER
Reunión con el jefe directo.	El empleado o trabajador conocerá su nuevo puesto de trabajo y la descripción de las funciones asignadas.	- Informe del Jefe Departamental. -	Jefe departamental.	HACER

		Descripción del Rol (IP-D2).		
Visitar la planta de Producción de Hormigón.	Se visitará la planta de producción de hormigón para que el nuevo empleado o trabajador conozca el funcionamiento y desarrollo de la misma. (Según el caso)	RR.HH.	RR.HH.	HACER
Reunión con RR.HH.	Se hace con el objetivo de evaluar el proceso de inducción.	Entrevista.	RR.HH.	ACTUAR

Contenidos: Indicaciones Generales y Reglamento Interno de Trabajo.

INDICACIONES GENERALES AL PERSONAL NUEVO.

Al punto de haberse efectuado el respectivo contrato de trabajo el Gerente de Hormiconstrucciones Cía. Ltda. O la persona encargada de la empresa tendrá la obligación de realizar una reunión con todos los empleados, es decir presentándolo ante todos sus compañeros y subordinados con el motivo de ejercer un ambiente de trabajo sano y satisfactorio, de igual forma incorporarlo a los planes o programas que se está manejando dentro de la misma.

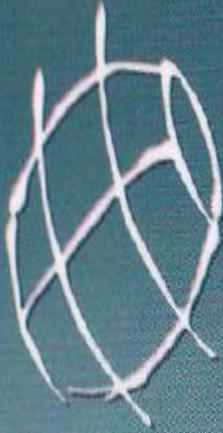
Es necesario que los nuevos empleados reciban orientación e información, a fin de poder hacer contribuciones positivas a la institución. Mediante la información adecuada los empleados logran desempeñar adecuadamente sus tareas,

igualmente se satisface el deseo inherente en la inmensa mayoría de los recién llegados de adaptarse a su nuevo entorno.

Posteriormente se debe informar a los nuevos empleados en lo referente a políticas institucionales, así mismo dotarlos de los materiales, herramientas y equipos necesarios para que puedan efectuar de la mejor manera sus actividades, buscando su perfeccionamiento integral y estar pendientes de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo y el de la institución.

El principal beneficio que produce este proceso de inducción e integración es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado, al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñe bien en las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicado, el empleado requerirá menos atención por parte de los directivos de la institución.

MANUAL DE BIENVENIDA



Hormi Construcciones
Cía. Ltda.

Construyendo Futuro



MANUAL DE BIENVENIDA

¡BIENVENIDO!



HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA., le da la bienvenida.

La empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., nace de un grupo de gente productiva, trabajadora y con visión de futuro, de cambio y desarrollo económico y social.

Fue construida en el año 2004 en la ciudad de Loja, con perspectivas de crecer a nivel provincial y posteriormente, nacional. Es una empresa regulada por la superintendencia de compañías.

Oswaldo Eguiguren Hidalgo
GERENTE

AV. Emiliano Ortega y Colón.

Planta el Km 3 vía antigua a Catamayo

Teléfonos:

Fijo: 072579625-072587292

Celular: 0984770811-0997050615

Duración.

El tiempo de duración es indefinida.

Visión de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

“Hormiconstrucciones”; ser una Empresa sólida, líder y competitiva a nivel provincial en la elaboración de hormigón premezclado, ofreciendo además, productos y servicios diversificados y de calidad para toda obra civil, que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil permitiendo mejorar el nivel de vida de los lojanos al ofrecer plazas de trabajo y contribuyendo al desarrollo económico de nuestra provincia y País”.

Misión de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

“Somos una empresa productora y proveedora de hormigón premezclado, orientada a promover el desarrollo de nuestros clientes, mediante la fabricación y suministros de productos que satisfagan sus necesidades, manteniendo precios competitivos y con un talento humano comprometido que garantice una excelente orientación y servicio”.

Valores.

- Calidad de los servicios.
- Solidaridad y generosidad.
- Responsabilidad.
- Ética y Moral
- Honestidad.- En las relaciones y en el manejo del servicio que se ofrece a los clientes potenciales.
- Respeto.- Tratar con dignidad y consideración a todos los clientes, sean socios, colaboradores o público en general.
- Amabilidad.- Como un valor propio del respeto pero como una característica de la empresa, es sostenerse en la cordialidad, calidez y buen trato entre quienes llegan hasta la empresa, y entre las personas con las que se trabaja en conjunto.
- Aprendizaje.- Capacitación a través de prácticas, técnicas e investigación que mejoren el desempeño y crecimiento de la empresa.

Organización Administrativa.

La estructura administrativa se basa en la organización, ya que es un sistema

que interrelaciona recursos humanos y recursos materiales con el fin de cumplir determinadas metas y alcanzar los objetivos propuestos.

La estructura administrativa que se propone para una efectiva gestión empresarial es la siguiente.

❖ **Niveles Jerárquicos.**

La estructura administrativa propuesta para la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., está formada por cinco niveles jerárquicos, ellos son:

❖ **Nivel Directivo**

Integrado por el presidente de la empresa.

❖ **Nivel Ejecutivo.**

Está conformado por el Gerente.

❖ **Nivel Asesor.**

Está conformado por el Asesor Jurídico Ocasional

❖ **Nivel de Apoyo.**

Está conformado por la secretaria, Auxiliar de contabilidad y la Contadora, Jefe de Planta, Jefe de Obra.

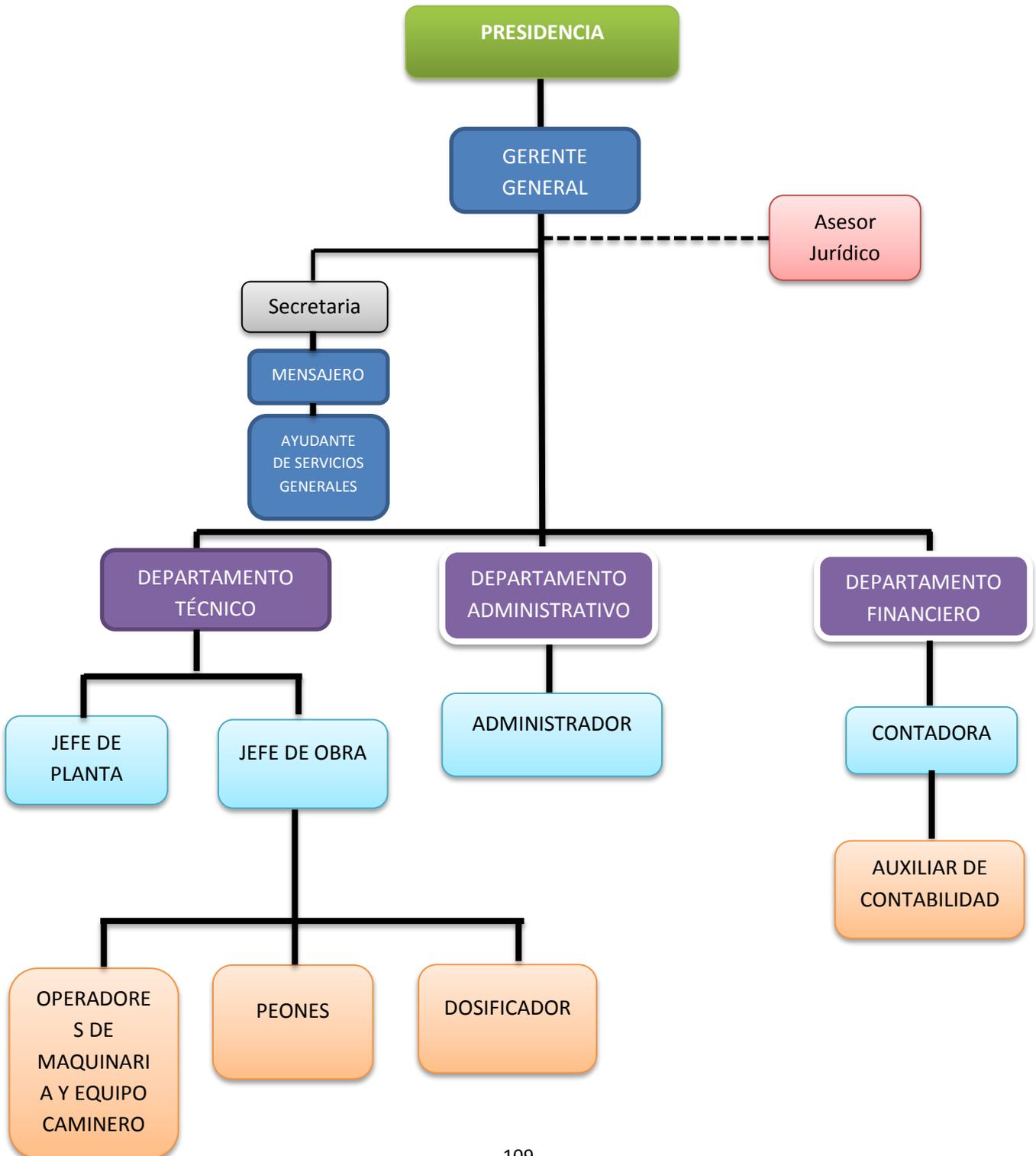
❖ **Nivel Operativo.**

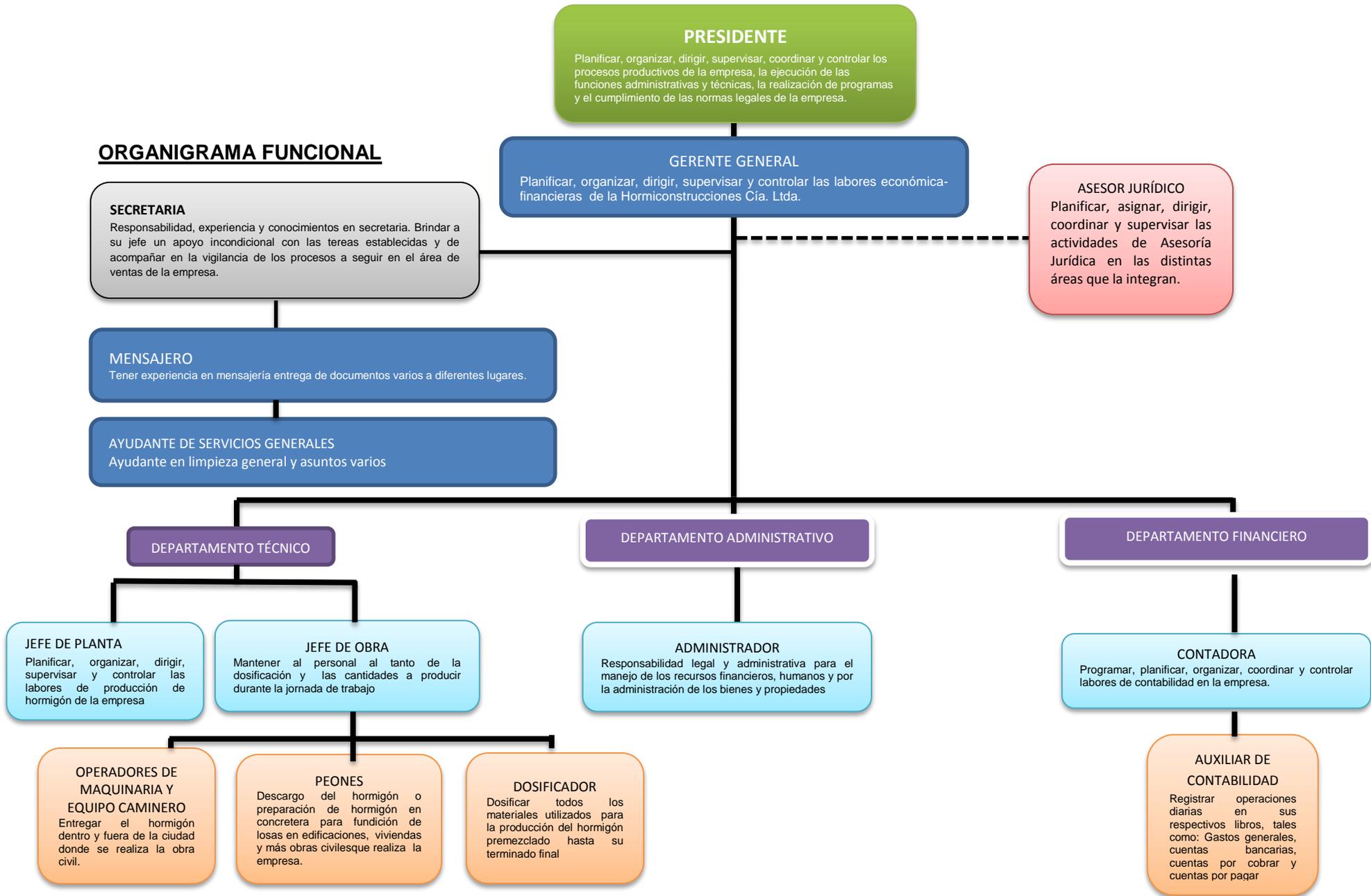
Está conformado por Dosificadores de hormigón, Choferes, Peones y Operador de máquina.

❖ **Organigramas.**

El organigrama que representa la estructura organizativa propuesta es la siguiente:

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.**





Reglamento Interno de Trabajo

TÍTULO I

DE LA EMPRESA

Artículo 1.- LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CIA.LTDA.

Es una empresa domiciliada en la ciudad de Loja, Provincia de Loja, dedicada a la fabricación de artículos de hormigón.

Artículo 2.- De conformidad a las facultades correspondientes otorgadas a la empresa, y con la obligación puntualizada en el artículo 64 del código del trabajo de Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Expide el siguiente Reglamento interno de trabajo, cuyas disposiciones son obligatorias para la Empresa y para los trabajadores en general.

Artículo 3.- El propietario, está encargada de la aplicación y cumplimiento del presente reglamento como igualmente es el llamado a velar por las aplicaciones y cumplimiento del Código del Trabajo y de la legislación sobre esta materia.

Artículo 4.- La empresa en uso de sus atribuciones, emitirá las normas y procedimientos que estime necesarios para el desarrollo de sus actividades comerciales y administrativas.

TITULO II

CAMPO DE ACCIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO

Artículo 5.- Reglamento interno de trabajo

Propósito

El presente reglamento interno de trabajo, tienen el objeto de establecer un adecuado sistema de administración del recurso humano de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., con el fin de alcanzar el grado más alto eficiencia en el trabajo, optimizando la utilización de su personal y establecer las normas que regulen las relaciones entre la empresa y el personal sujeto al código de trabajo.

En cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64, del código del trabajo y para los fines previstos en el numeral 12 del Art. 42, del literal e) del Art.45 del mismo código y en general para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral, la empresa con domicilio principal en la ciudad de Loja, provincia de Loja, dicta el presente reglamento interno de trabajo.

Artículo 6.- ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente reglamento se aplicará obligatoriamente para todo el personal que trabaja en Hormiconstrucciones Cía.Ltda.

Artículo 7.- SUJECCIÓN.

Tanto Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Como sus trabajadores quedan sujetos a estricto cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y a las normas del código del trabajo las cuales se entendería incorporada a todos los contratos individuales de trabajo celebrados entre Hormiconstrucciones Cía.Ltda. y los trabajadores.

Se presume su conocimiento, y por tanto, su desconocimiento no podrá ser

alegado y no será excusa para ningún trabajador. Para el efecto se exhibirá permanentemente un ejemplar de este reglamento, una vez aprobado.

TÍTULO III

DE LOS DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

Artículo 8.- Los derechos y obligaciones de los trabajadores se encuentran determinados en el código de Trabajo, sin embargo se hace especial mención a los siguientes:

SON DERECHOS:

- a.- Ser escuchados en las reclamaciones que tuvieren en cuanto a sus relaciones con la empresa.
- b.- Solicitar la debida atención a los problemas que se le presenten con motivo del trabajo.
- c.- Sugerir a la empresa mejoras en los sistemas de producción, calidad, seguridad y salud ocupacional.

SON OBLIGACIONES:

- a.- Abstenerse de abandonar su puesto de trabajo sin la debida autorización de su superior.
- b.- Hacer buen uso de las herramientas, materiales, maquinaria, materias primas, equipos y en general de todos los enseres de la empresa.
- c.- Cuidar con mucha atención de su seguridad personal, de sus compañeros y

de la empresa en general.

d.- Cuidar del aseo personal, como también del orden y aseo de las instalaciones de la empresa.

e.- Procurar con mucho esmero que las relaciones interpersonales entre los trabajadores se mantengan dentro del plano de la cortesía y amistad, observando las mejores reglas de educación y urbanidad.

f.- Observar estricta moral y buena conducta. Cualquier falta de esta naturaleza será calificada como falta de probidad y conducta inmoral, lo cual dará motivo para la separación inmediata del trabajador o trabajadora, previo el trámite visto bueno ante las autoridades correspondientes.

g.- Evitar robos o sustracciones de materiales de cualquier especie o valor, de la empresa o de otra persona, o actuar como cómplice o encubridor. Esta falta es considerada de mucha gravedad y motivará a las acciones legales correspondientes para la separación del trabajador o trabajadora.

SON PROHIBICIONES:

Las prohibiciones a los trabajadores se encuentran puntualizadas en el Código del trabajo, sin embargo se hace especial mención a las siguientes:

a.- Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o las de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo.

b.- Tomar de la fábrica, taller o empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.

c.- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

d.- Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva.

e.- Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador.

f.- Suspender el trabajo, salvo caso de huelga; y,

g.- Abandonar el trabajo sin causa legal.

TITULO IV

DE LOS DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPRESA

Artículo 9.- Los derechos y obligaciones de la empresa están puntualizados en el Código del Trabajo:

SON DERECHOS:

a.- Tramitar legalmente la separación de los trabajadores que no acaten las disposiciones del Código del Trabajo, las del presente Reglamento Interno de Trabajo o las disposiciones que se llegaren a emitir por parte de la empresa en los demás casos en que la empresa este facultada.

b.- Administrar todas las operaciones de la empresa, sin más intervención que las de la autoridad competente.

c.- Establecer los turnos y horarios de trabajo, de existir cambios o

modificaciones se deberá contar con el consentimiento de los trabajadores y con la aprobación del 1 dirección regional del trabajo.

e.- Establecer y modificar los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo; como también las normas y otras ordenes que estime conveniente para el mejor desarrollo de las actividades de la empresa.

f.- De acuerdo con el desarrollo y las actividades de la empresa, mantendrá actualizando el reglamento de seguridad e higiene.

g.- Establecer nuevos puestos de trabajo, en atención a las innovaciones de la técnica o por las necesidades generadas por el desarrollo de la empresa.

h.- Establecer nuevos puestos de trabajo, en atención a las innovaciones de la técnica o por las necesidades generadas por el desarrollo de la empresa.

SON OBLIGACIONES:

a.- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del código de trabajo.

b.- Instalar las fábricas, bodegas, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.

c.- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.

d.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.

e.- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.

f.- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

g.- Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

h.- Atender las reclamaciones de los trabajadores.

i.- Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo.

j.- Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

k.- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador.

l.- Suministrar cada año, en forma complemente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios.

m.- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios,

de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

SON PROHIBICIONES:

Las prohibiciones a la empresa están puntualizadas en el Código del trabajo:

- a.- Imponer multas no contempladas en este Reglamento.
- b.- Cobrar intereses a los trabajadores por cantidades de dinero que se les anticipó por cuenta de su remuneración.
- c.- Imponer colectas, suscripciones o efectuar cualquier tipo de proselitista.

TITULO V

CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Artículo 10.- TIPOS DE CONTRATOS

Los contratos de trabajo entre empleadores y empleados privados se consignarán necesariamente por escrito.

Artículo 11.- CONDICIONES DE LOS CONTRATOS

De acuerdo a lo establecido en el art.14 del presente reglamento interno de trabajo, la empresa expedirá una norma acerca del sistema de admisión del personal que contendrá fundamentalmente los requisitos generales de identidad, niveles de instrucción estado de salud, antecedentes de honestidad y buena conducta.

Los aspirantes que hayan cumplido con el proceso de selección, suscribirán el respectivo contrato de trabajo y serán inmediatamente afiliados al Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS.

Los contratos individuales que HORMICONSTRUCCIONES CIA.LTDA. celebra por primera vez, tendrán necesariamente un periodo de prueba de no mayor a noventa días.

En este periodo o al término del mismo, cual quiera de las partes podrá dar por terminado el contrato.

Hormiconstrucciones Cía.Ltda., podrá celebrar contratos a plazo fijo , indefinido, ocasionales, eventuales o cualquier otro determinado por la ley, en la medida que considere necesario y estipulado las condiciones particulares en cada caso.

Artículo 12.- VACANTES.

Cuando se produzca vacantes o nuevas necesidades de personal, Homrmiconstrucciones Cía Ltda., buscará la persona más idónea para llenar la vacante. La selección de candidatos será efectuada por el mismo, a través de un proceso técnico de selección diseñado para el efecto.

Los resultados de las pruebas tendrán el carácter de confidencial y serán evaluadas también por el propietario de la empresa.

Los mecanismos, procesos y procedimientos para dicha selección serán bajo el diseño y formato de Hormiconstrucciones Cía Ltda. Según su conveniencia y funcionalidad.

TITULO VI

DE LA ADMISIÓN.

Artículo 13.- La etapa previa a la contratación de un trabajador juega un importante papel dentro de la selección del personal. Hormiconstrucciones Cía. Ltda., puede requerir del aspirante lo siguiente:

Ser mayor de edad: poseer requisitos académicos mínimos necesarios para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades; comprobación de las calidades profesionales mediante exámenes técnicos; demostrar antecedentes personales satisfactorios y de buena conducta; presentar una solicitud de empleo en los formularios que Hormiconstrucciones Cía.Ltda. Estime conveniente y llenar las hojas de información respectiva.

Artículo 14.- El solicitante declara que todos los datos son verdaderos y que no ha omitido u ocultado ninguna información que pueda ser relevante para la decisión de su contratación por Hormiconstrucciones Cía Ltda.

La inexactitud de los datos o información consignados por el trabajador al solicitar empleo, la presentación de documentos falsos o alterados, el ocultamiento de información importante (para hombres) récord policial.

Adicionalmente para el ingreso se requiere presentar los siguientes documentos:

- Cédula de identidad y certificado del último sufragio.
- Certificado de no adeudar al IESS
- Certificado actualizado del último trabajo.
- Dos certificados de Honorabilidad y Honradez.

- Partida de nacimiento de los hijos (de existir).
- 4 fotografías tamaño carnet.
- Certificado de tipo de sangre.
- Certificado de Lugar de Domicilio.
- Record Policial.

Artículo 15.- REFERENCIAS.

Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Podrá solicitar las referencias que estime necesarias sobre el aspirante, y se reserva la libertad de verificar la información antes y/o después de su contratación, así como los de los demás datos presentados. Después de verificar los datos obtenidos, Hormiconstrucciones. Cía.Ltda. se reserva el derecho de contratar o no al aspirante, sin que esto implique derecho alguno a ocupar la vacante.

TITULO VII

JORNADAS Y HORARIOS LABORALES.

Artículo 16.- JORNADAS DE TRABAJO.

Cada trabajo en la empresa de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., es crítico en alcanzar las necesidades de nuestros clientes.

Es importante para usted el estar presente y listo a tiempo para empezar a trabajar esto incluye el empezar su trabajo y también el retorno de descansos y almuerzos.

Los horarios serán establecidos por el propietario de acuerdo a la conveniencia de su empresa y previa la autorización de la Dirección Regional de Trabajo.

Artículo 17.- NO LLAMAR/NO PRESENTARSE.

En caso de ausencia y en la medida de los posibles, comuníquese antes de que su horario de trabajo empiece, tal inobservancia daría como resultado una acción disciplinaria.

Consulte a su inmediato superior cuando y como se debe comunicar.

Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un periodo mensual de labor.

Artículo 18.- PUNTUALIDAD.

Todos los trabajadores se presentaran a desempeñar sus funciones con absoluta puntualidad.

En razón de la actividad de Hormiconstrucciones Cía.Ltda., la puntualidad es indispensable, por lo que existirá un margen de tolerancia de 10 minutos en caso de producirse un atraso, se procederá a tomar una acción disciplinaria.

Artículo 19.- Hormiconstrucciones Cía Ltda. Podrá establecer los métodos que mejor estime conveniente para el control de asistencia y puntualidad de sus **trabajadores.**

Artículo 20.- Sin embargo de lo establecido anteriormente, si un trabajador se atrasare o faltare a un turno sin previo aviso, quien estuviese cumpliendo el turno inmediato anterior, dará aviso del hecho al responsable del área, pero será su responsabilidad cubrir dicha función hasta ser relevado, ante lo cual se

le pagara de acuerdo a la ley.

Artículo 21.- En los casos en que la compañía disponga, las tarjetas de asistencia deberán ser timbradas con el debido cuidado de manera que queden impresas con absoluta claridad.

Artículo 22.- JORNADA EXTRAORDINARIA Y SUPLEMENTARIA.

Cuando fuere necesario y previa autorización del gerente-propietario de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., o demás funcionarios autorizados para el efecto y aceptación del trabajador, por los trabajadores, previa aceptación laboraran en jornadas suplementarias o extraordinarias, según fuere acordado, acogiéndose a las normas y procedimientos establecidos para el efecto.

Artículo 23.- AUTORIZACIÓN DE TRABAJO DURANTE HORAS SUPLEMENTARIAS O EXTRAORDINARIAS.

Salvo casos de emergencia previo acuerdo expreso entre las partes se laborara horas suplementarias o extraordinarias.

Consecuentemente ninguna declaración de trabajo suplementario o extraordinario será aceptada por Hormiconstrucciones Cía. Ltda. si no ha existido el acuerdo correspondiente con el mismo.

Artículo 24.- HORAS DE COMPENSACIÓN.

No se consideran horas suplementarias. Los trabajos desempeñados luego de la jornada ordinaria o en días de descanso, con el objetivo de compensar el tiempo perdido ya sea por los días feriados no obligatorios cuando las disponga la autoridad competente, o por errores cometidos en el desempeño de las

funciones por cualquier causa imputable al trabajador.

TITULO VIII

REMUNERACIONES Y REEMBOLSOS

Artículo 25.- PAGO DE REMUNERACIONES.

Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Liquidara mensualmente los valores correspondientes a ingresos y deducciones que tengan lugar de conformidad con la ley con respecto a las remuneraciones, la misma que será cancelada por mes vencido incluyendo todos los beneficios que determina la ley el pago se lo realizará a través de pago directo mediante cheque de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

Las Horas extraordinarias y suplementarias se pagaran una vez que se encuentren registradas en los formularios respectivos y debidamente autorizados por la gerencia general.

TITULO IX

AUSENCIAS.

Artículo 26.- ABANDONO DEL TRABAJO.

El abandono del trabajo por más de tres días consecutivos en un mes sin justa causa debidamente comprobada, constituirá falta grave y será sancionada de acuerdo a lo estipulado en el código de trabajo y dará lugar a la terminación de su relación laboral.

Artículo 27.- PERMISO PARA SALIR DEL TRABAJO.

Ningún trabajador podrá abandonar su sitio de trabajo durante las horas de labor sin cumplir con las siguientes disposiciones.

Son permisos las autorizaciones concedidas por el propietario de la empresa para que puedan ausentarse temporalmente del lugar de trabajo.

Artículo 28.- Ningún permiso podrá exceder de 8 horas diarias. En el caso de que un trabajador se ausentara de su lugar de trabajo con permiso dentro de su horario de inmediato, el mismo deberá disponer de cualquier medio de comunicación para contacto urgente a celular, radio, teléfono, etc.

Artículo 29.- Se entenderá por calamidad doméstica los siguientes hechos:

Por Muerte de pariente comprendido dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Accidentes o enfermedades graves que requieran de la hospitalización de los parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Todo hecho que requiera la presencia de urgente y necesaria del trabajador en su domicilio a fin de evitar un desastre, Enfermedades graves del cónyuge, convivientes o hijos que requieran de la compañía del trabajador.

Artículo 30.- LICENCIA SIN SUELDO.

Es la situación en que se encuentra un empleado autorizado por el propietario, a quien se le permite ausentarse temporalmente del desempeño del cargo asignado, sin remuneración ni beneficio de ninguna clase.

Artículo 31.- LICENCIA CON SUELDO.

Podrá autorizar la empresa licencia con sueldo en los siguientes casos:

- Por maternidad durante 12 semanas, de las cuales 2 deben tomarse antes del parto.
- En aquellos contemplados por el reglamento específico del IESS en caso de enfermedad del trabajador.
- Por lactancia 2 horas diarias, al principio o al final de cada jornada diaria de labor, durante 9 meses posteriores al parto.
- Por calamidad domestica debidamente justificada.

TITULO X

LUGAR DE TRABAJO

Artículo 32.- LUGAR DE TRABAJO LIBRE DE ACOSO.

Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de acoso y discriminación.

Artículo 33.- ACOSO SEXUAL.

Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Estrictamente prohíbe cualquier tipo de acoso en el lugar de trabajo. Acoso sexual no se refiere a cumplidos ocasionales o comentarios que son socialmente aceptados se entenderá acoso sexual a lo siguiente:

Contacto físico inapropiado como innecesarias caricias, rasguños, toques y palmadas.

El forzar a un individuo a tener relaciones sexuales o favores sexuales.

Acoso verbal en donde hay un abuso de la naturaleza sexual donde se usa un vocabulario de doble sentido que ofende a una persona.

Usar términos o gestos sexuales sugestivos para describir el cuerpo de una persona, vestimenta o actividad sexual o inclinación sexual.

Artículo 34.- USO DE INTERNET.

Los empleados solo pueden hacer uso del internet para tareas oficiales de su trabajo.

Esta estrictamente prohibido el uso de internet para conversar, leer, navegar, bajar música y otros en horas de oficina ya que esto interfiere en el desempeño de labores.

Artículo 35.- POLÍTICA DE DROGAS, ALCOHOL Y TABACO.

Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Reconoce que su futuro depende de la salud física y mental de sus trabajadores.

Un resultado positivo pos accidentes de sicotrópicas y/o alcohol dará como consecuencia la terminación de la relación laboral siempre y cuando estos problemas se encuentren en horas laborables y que afecte su desempeño laboral.

TITULO XI

VACACIONES ANUALES

A partir del primer año cumplido de trabajo en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. El trabajador tiene derecho a quince días ininterrumpidos de vacaciones anuales pagadas.

En caso de funciones técnicas o de confianza puede negarse al trabajador las vacaciones de un año, para que las goce necesariamente el año próximo.

El trabajador tiene derecho de acumular sus vacaciones hasta por tres años a fin de gozarlas en el cuarto año.

TITULO XII

RECLAMOS Y CONSULTAS

Artículo 36.- Los trabajadores tienen derecho a ser escuchados en sus reclamos o consultas provenientes de las reclamaciones de trabajo.

Artículo 37.- Las reclamaciones y consultas deben presentar a Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Quien solucionara en cada caso de acuerdo a la ley y ciñéndose estrictamente a las disposiciones del presente reglamento interno.

TITULO XIII

SANCIONES Y TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL.

Artículo 38.- De acuerdo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, se aplicará una de las sanciones aquí detalladas; la inobservancia de las prohibiciones y el cumplimiento de las obligaciones aquí previstas se consideraran como faltas sancionadas de acuerdo a su gravedad y/o al perjuicio que hubiera ocasionado a la empresa en caso de haberlo hecho:

Amonestación verbal.

Amonestación escrita.

Multa de hasta el 10% de la remuneración mensual que percibe el trabajador; y
Terminación del contrato de trabajo previo visto bueno.

TITULO XIV

GASTOS DE VIAJE, ALOJAMIENTO Y ALIMENTACIÓN.

Artículo 39.- El trabajador que por orden de la empresa tuviere que movilizarse fuera del lugar habitual de su trabajo, tendrá derecho a recibir viáticos para cubrir los gastos de viaje.

Artículo 40.- Dicho trabajador está obligado a elaborar una cuenta de gastos, adjuntando los respectivos recibos, liquidando los viáticos solicitando el reembolso por la diferencia.

Artículo 41.- Si dicho trabajador suspendiese el viaje por calamidad doméstica, fuerza mayor o imposibilidad física está obligado a comunicar a Hormiconstrucciones Cía. Ltda. la razón alegada.

TITULO XV

DE LA SEGURIDAD

Artículo 42.- Observar las medidas de seguridad, salud y ambiente y aquellas otras indicaciones y precauciones que señalaren las respectivas normas de seguridad, para el buen manejo de máquinas o instrumentos de trabajo, así como acatar las medidas de prevención e higiene requeridas por HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

**g.2.5 CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA LA EMPRESA
HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.**

1.- TITULO

**“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA
HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”**

2.- OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERALES

- Capacitar a todos los empleados-trabajadores y directivos de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., para que constituyan de la mejor manera en el desempeño de sus actividades y contribuyan en el mejoramiento al logro de los objetivos trazados por la empresa y sus directivos, permitiendo mejorar la calidad de servicio y en efecto la imagen de la institución, como también el bienestar de sus necesidades personales.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los cursos de capacitación previamente a lo requerido por los empleados-trabajadores de la institución.
- Emplear un cronograma de actividades a capacitar.
- Realizar una evaluación del proceso de capacitación.

3.- JUSTIFICACIÓN

El plan de capacitación es importante porque permite potenciar el capital del talento humano e incrementar y agregar valores éticos en los empleados-trabajadores y directivos de la institución.

En si Hormiconstrucciones Cía. Ltda., requiere de Personal altamente capacitados en las distintas especialidades o áreas de trabajo en la que vayan a desempeñarse, es decir que todos los empleados-trabajadores conjuntamente con los directivos colaboren con el desarrollo de la empresa para de esta manera dar un mejor servicio y colaborar con el desarrollo de la ciudad.

4.- NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es muy valiosa para todos los que trabajan en Hormiconstrucciones Cía. Ltda., porque les ayuda a ser competitivos, sus conocimientos pueden ser actualizados para perfeccionar su desempeño como habilidades y el servicio académico sea de excelencia, para contribuir al desarrollo de la institución como a su calidad de vida.

De un universo de 23 encuestados que dan el 73.91% opinan que no reciben capacitación, por lo que es necesario que se realicen capacitaciones y cursos relevantes a las funciones que realizan porque de una u otra forma contribuyen al desarrollo de la institución.

5.- PROCESO METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN

En este punto se detallaran dos aspectos fundamentales que es el proceso de diagnóstico de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., y como se consolidaron o establecieron las necesidades de capacitación.

En la elaboración del diagnóstico de capacitación de la institución, se procedió a realizar una entrevista al Sr. Gerente de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., además se aplicó encuestas a todos los empleados-trabajadores, para profundizar la información con el fin que sea veraz al momento de recopilarla permitiéndome palpar lo que realmente está ocurriendo dentro de la empresa.

Para la determinación de las prioridades de capacitación se realizó primeramente un análisis de la organización, a través de una encuesta aplicada a todos los empleados de la organización, para determinar las potencialidades y desempeño laboral, encaminado a la determinación de las necesidades de capacitación para posterior retroalimentarlas a cada una de las necesidades.

Finalmente la capacitación se la realizara cuando la institución crea conveniente o conforme al cronograma previamente establecido por parte de los directivos.

6.- ESTRUCTURA DE LA CAPACITACIÓN

CÓDIGO	TEMAS DE NECESIDADES	CARGO	HORAS	OBSERVACIONES	ACTIVIDADES	PLAZO	DIAS	FECHA	RESPONSABLES
001	Curso de secretariado ejecutivo, compras públicas, manejo sobre programas y formularios sobre el SRI, relaciones humanas	Administrador	75 horas	Teórico y Práctico	Dentro de la institución	Corto plazo	Sábados-Domingos 08am-11am	PRIMER MES	Directivos de Hormiconstrucciones Cía. Ltda
002	Manejo y operación de maquinaria moderna(equipo caminero)	Operadores	75 horas	Teórica y practica	Dentro de la institución	Corto plazo	Sábados-Domingos 08am-11am	SEGUNDO MES	Directivos de Hormiconstrucciones Cía. Ltda
003	Manejo de equipos de computación y nuevas tecnologías	Trabajadores-empleados	75 horas	Teórico-Practica	Dentro de la institución	Corto plazo	Sábados-Domingos 08am-11am	TERCER MES	Directivos de Hormiconstrucciones Cía. Ltda
004	Manejo de procesos contables,	Contadora Contabilidad y Financiero	75 horas	Teórico Practica	Dentro de la institución	Corto plazo	Sábados-Domingos 08am-11am	CUARTO MES	Directivos de Hormiconstrucciones Cía. Ltda
005	Registros Contables	Auxiliares contables	75 horas	Teórico-practico	Dentro de la institución	Corto plazo	Sábados-Domingos 08am-11am	QUINTO MES	Directivos de la municipalidad y Jefe de Recursos Humanos
006	Computación, operación de máquinas.	Peones o auxiliares de Obra.	75 horas	Teórico-practico	Dentro de la institución	Corto plazo	Sábados-Domingos 08am-11am	SEXTO MES	Directivos de la municipalidad y Jefe de Recursos Humanos

g.3 MANUAL DE FUNCIONES.

El Manual de Funciones consiste en la recopilación específica de todas las leyes, reglamentos, estatutos de las diferentes obligaciones que tienen que cumplir cada elemento de la hostería sea pública o privada, cuya suscripción y obediencia debe ser de una manera constante y permanente.

El Manual de Funciones es importante, porque permite el flujo de actividades en una forma ágil, eficiente y efectiva, colaborando con el desarrollo de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., y cuyo resultado repercute en beneficio en la colectividad, teniendo en cuenta reglamentos, leyes y estatutos, en los cuales se debe basar con la finalidad de no causar interrupciones en el desarrollo de otras actividades, destinadas a otros miembros de la empresa.

A continuación se presenta una propuesta de funciones para los puestos de trabajo que corresponde a la organización de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA	CÓDIGO 001
TÍTULO Presidente	NIVEL JERÁRQUICO Directivo	
SUBALTERNOS Todo el personal		
NATURALEZA DE TRABAJO ✓ Planificar, organizar, dirigir, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa, la ejecución de las funciones administrativas y técnicas, la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la empresa.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejercer la representación legal de la Empresa. ➤ Presidir las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas. ➤ Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta Directiva ➤ Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el Estatuto y Reglamento correspondientes. 		
REQUISITOS EDUCACIÓN : Administración de Empresas (Ingeniería Comercial) EXPERIENCIA : 1 año ADICIONALES : Cursos de Computación. Relaciones Humanas.		
ELABORADO POR: El autor	APROBADO POR: Director de tesis	FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA	CÓDIGO 001
TÍTULO Gerente	NIVEL JERÁRQUICO Ejecutivo	
SUBALTERNOS Todo el personal		
NATURALEZA DE TRABAJO <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las labores económica-financieras de la Hormiconstrucciones Cía. Ltda. ✓ Responsabilidad legal y administrativa para el manejo de los recursos financieros, humanos y por la administración de los bienes y propiedades. ✓ Administrar los recursos humanos. ✓ Autoridad, liderazgo, facilidad de palabra, capacidad negociadora, dedicación, entrega, capacidad de trabajo bajo presión, planeación de proyectos a mediano y largo plazos, honestidad y sobre todo compromiso con el desarrollo de la empresa. 		

FUNCIONES:

- Estar pendiente de que los trabajadores se encuentren perfectamente preparados para desempeñar sus labores de manera adecuada con calidad y eficiencia.
- Determinar y ejecutar programas de análisis y descripción de puestos de trabajo.
- Planilla del personal.
- Procesos de integración del personal.
- Contratación.
- Integración del expediente del personal.
- Inducción.
- Capacitación.
- Administración de sueldos.
- Evaluación del desempeño.
- Determinar sistemas de control de personal y valuación de puestos.
- Distribuir los recursos que se requieren para el cumplimiento de las actividades.
- Determinar reglamentos internos para la administración de personal.
- Efectuar y mantener los registros de los expedientes de los empleados.
- Mantener el registro de nombramientos, contratos, movimientos, asistencia, vacaciones del personal.
- Organizar y ejecutar las actividades financieras de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias sobre la materia.
-

REQUISITOS**EDUCACIÓN** : Administración de Empresas (Ingeniería Comercial)**EXPERIENCIA** : 1 año**ADICIONALES** : Cursos de Computación. Relaciones Humanas.**LABORADO POR:**

El autor

APROBADO POR:

Director de tesis

FECHA DE ANÁLISIS:

Julio del 2014

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA	CÓDIGO 002
TÍTULO Secretaria de Gerencia	NIVEL JERÁRQUICO Apoyo	
DEPENDE DE Gerente		
NATURALEZA DE TRABAJO <input checked="" type="checkbox"/> Tener gran responsabilidad, experiencia y conocimientos en secretaria además brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tereas establecidas y de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir en el área de ventas de la empresa.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programar, planificar, organizar, coordinar y controlar labores de contabilidad en la empresa. ➤ Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente. ➤ Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos. ➤ Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado. ➤ Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara. CARACTERÍSTICAS DE CLASE. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable del recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia. ➤ Recepción de mensajes telefónicos de gerencia ➤ Comunicación constante con los sectoristas de los distintos bancos para el seguimiento de Cartas Fianzas, Pagarés, Líneas de Crédito, Sobregiros. 		
REQUISITOS EDUCACIÓN : Contabilidad y Auditoria EXPERIENCIA : 1 año ADICIONALES : SRI. Computación. Excel, Mónica.		
ELABORADO POR: El autor	APROBADO POR: Director de tesis	FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA	CÓDIGO 002
TÍTULO Contadora	NIVEL JERÁRQUICO Apoyo	
DEPENDE DE Gerente		
NATURALEZA DE TRABAJO ✓ Tener gran responsabilidad, experiencia y conocimientos para la elaboración de los estados financieros; además llevar los registros contables y otras actividades de su campo dentro de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programar, planificar, organizar, coordinar y controlar labores de contabilidad en la empresa. ➤ Dar asesoramiento al administrador en materia financiera contable. ➤ Llevar la contabilidad general de Hormiconstrucciones Cía. Ltda. con los registros contables principales y auxiliares, de acuerdo con el plan de cuentas establecidas en la entidad. ➤ Elaborar balances. ➤ Controlar los ingresos y egresos. ➤ Registrar operaciones diarias en sus respectivos libros, tales como: Gastos generales, cuentas bancarias, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. CARACTERÍSTICAS DE CLASE. <ul style="list-style-type: none"> ➤ El puesto requiere de formación en Contabilidad y Secretaría, criterio formado y reserva profesional, alta iniciativa y capacidad para supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general. 		
REQUISITOS EDUCACIÓN : Contabilidad y Auditoría EXPERIENCIA : 1 año ADICIONALES : SRI. Computación. Excel, Mónica.		
ELABORADO POR: El autor	APROBADO POR: Director de tesis	FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA</p>	<p align="center">CÓDIGO 003</p>
<p>TÍTULO Administrador</p>	<p>NIVEL JERÁRQUICO Apoyo</p>	
<p>DEPENDE DE Gerente</p>		
<p>NATURALEZA DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las labores económica-financieras de la empresa. ✓ Responsabilidad legal y administrativa para el manejo de los recursos financieros, humanos y por la administración de los bienes y propiedades. ✓ Administrar los recursos humanos. 		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar y ejecutar programas de análisis y descripción de puestos de trabajo. ➤ Procesos de integración del personal. ➤ Contratación. ➤ Integración del expediente del personal. ➤ Inducción. ➤ Capacitación. ➤ Administración de sueldos. ➤ Evaluación del desempeño. ➤ Determinar sistemas de control de personal y valuación de puestos. ➤ Distribuir los recursos que se requieren para el cumplimiento de las actividades. ➤ Determinar reglamentos internos para la administración de personal. ➤ Efectuar y mantener los registros de los expedientes de los empleados. ➤ Mantener el registro de nombramientos, contratos, movimientos, asistencia, vacaciones del personal. 		

- Organizar y ejecutar las actividades financieras de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias sobre la materia.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE.

- El puesto requiere de formación en Administración de Empresas, con criterio formado y reserva profesional, alta iniciativa y capacidad para supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.

REQUISITOS

EDUCACIÓN : Administración de Empresas (Ingeniería Comercial)

EXPERIENCIA : 1 año

ADICIONALES : Cursos de Computación. Relaciones Humanas.

ELABORADO POR: El autor	APROBADO POR: Director de tesis	FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014
-----------------------------------	---	---

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA</p>	<p align="center">CÓDIGO 004</p>
<p>TÍTULO Jefe de Planta</p>	<p>NIVEL JERÁRQUICO Apoyo</p>	
<p>DEPENDE DE Gerente</p>		
<p>NATURALEZA DE TRABAJO</p> <p>✓ Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las labores de producción de hormigón de la empresa.</p>		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar que los materiales pétreos y demás agregados que son utilizados para la producción de hormigón premezclado estén en óptimas condiciones. ➤ Mantener al personal al tanto de las cantidades a producir durante la jornada de trabajo. ➤ Proveer al personal del material necesario para la producción del hormigón. <p>CARACTERÍSTICAS DE CLASE.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El puesto requiere de formación en Ingeniería Civil o conocimientos en producción de hormigón, con criterio formado y reserva profesional, alta iniciativa y capacidad para supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general. 		
<p>REQUISITOS</p> <p>EDUCACIÓN : Ingeniero Civil o Capacitado en Producción de Hormigón.</p> <p>EXPERIENCIA : 1 año</p> <p>ADICIONALES : Cursos de Computación. Relaciones Humanas.</p>		
<p>ELABORADO POR: El autor</p>	<p>APROBADO POR: Director de tesis</p>	<p>FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014</p>

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA	CÓDIGO 005
TÍTULO Auxiliar Contable.	NIVEL JERÁRQUICO Apoyo	
DEPENDE DE Gerente		
NATURALEZA DE TRABAJO ✓ Tener experiencia y conocimientos para la elaboración de los estados financieros; además llevar los registros contables y otras actividades de su campo dentro de la empresa.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programar, planificar, organizar, coordinar y controlar labores de contabilidad en la empresa. ➤ Controlar los ingresos y egresos. ➤ Registrar operaciones diarias en sus respectivos libros, tales como: Gastos generales, cuentas bancarias, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. FUNCIONES SECUNDARIAS: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar conciliaciones bancarias. ➤ Ejecutar el control de liquidación presupuestaria. ➤ Llevar y mantener actualizados los registros de la documentación contable. CARACTERÍSTICAS DE CLASE. <ul style="list-style-type: none"> ➤ El puesto requiere de formación en Ingeniería en Contabilidad o Administración de Empresas con criterio formado y reserva profesional, alta iniciativa y capacidad para supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general. 		
REQUISITOS EDUCACIÓN : Contabilidad y Auditoría o Administración de empresas. EXPERIENCIA : 1 año ADICIONALES : Cursos de Computación. Relaciones Humanas.		
ELABORADO POR: El autor	APROBADO POR: Director de tesis	FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA	CÓDIGO 006
TÍTULO Jefe de Obra	NIVEL JERÁRQUICO Ejecutivo	
DEPENDE DE Gerente		
NATURALEZA DE TRABAJO ✓ Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las labores de producción de hormigón de la empresa.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar que los materiales pétreos y demás agregados que son utilizados para la producción de hormigón premezclado estén en óptimas condiciones para su despacho en obra contratada. ➤ Mantener al personal al tanto de la dosificación y las cantidades a producir durante la jornada de trabajo. ➤ Supervisar la Obra donde se ha contratado el Hormigón para su descarga. ➤ Manejar el personal con responsabilidad para no cometer errores en la producción y descarga del hormigón. 		
CARACTERÍSTICAS DE CLASE. <ul style="list-style-type: none"> ➤ El puesto requiere de formación en Ingeniería Civil o conocimientos en producción de hormigón, con criterio formado y reserva profesional, alta iniciativa y capacidad para supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general. 		

REQUISITOS		
EDUCACIÓN : Ingeniero Civil o Capacitado en Producción de Hormigón.		
EXPERIENCIA : 1 año		
ADICIONALES : Cursos de Computación. Relaciones Humanas.		
ELABORADO POR: El autor	APROBADO POR: Director de tesis	FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA	CÓDIGO 007
TÍTULO Auxiliar de Servicios Generales.	NIVEL JERÁRQUICO Auxiliar	
DEPENDE DE Gerente		
NATURALEZA DE TRABAJO ✓ Tener experiencia en limpieza de oficinas, ordenamiento de herramientas de la Planta de producción y limpieza general de las instalaciones de la Empresa.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar herramientas que se utilizan en la Planta de Hormiconstrucciones Cía. Ltda. ➤ Limpiar Oficinas y demás instalaciones de la empresa. ➤ Asuntos Varios. 		
REQUISITOS EDUCACIÓN : Bachiller. EXPERIENCIA : En Limpieza de Oficinas ADICIONALES : Ninuguno		
ELABORADO POR: El autor	APROBADO POR: Director de tesis	FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA	CÓDIGO 008
TÍTULO Mensajero	NIVEL JERÁRQUICO Auxiliar	
DEPENDE DE Gerente		
NATURALEZA DE TRABAJO <input checked="" type="checkbox"/> Tener experiencia en Entrega y archivo de documentos administrativos de la Empresa.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregar documentos oficiales de la empresa a otras instituciones. ➤ Depósitos bancarios de la empresa. ➤ Asuntos Varios. 		
REQUISITOS EDUCACIÓN : Bachiller. EXPERIENCIA : Entrega de documentos administrativos. ADICIONALES : Ninguno		
ELABORADO POR: El autor	APROBADO POR: Director de tesis	FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA	CÓDIGO 009
TÍTULO Chofer de Volquete	NIVEL JERÁRQUICO Operativo	
DEPENDE DE Gerente		
NATURALEZA DE TRABAJO <input checked="" type="checkbox"/> Tener experiencia en Manejo de Vehículo Pesado.		
FUNCIONES: <input checked="" type="checkbox"/> Entregar el hormigón dentro y fuera de la ciudad donde se realiza la obra civil.		
REQUISITOS EDUCACIÓN : Chofer Profesional Tipo C. EXPERIENCIA : 3 años en Manejo de Volquetes y tanqueros de Hormigón. ADICIONALES : Ninuguno		
ELABORADO POR: El autor	APROBADO POR: Director de tesis	FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA	CÓDIGO 010
TÍTULO Dosificador	NIVEL JERÁRQUICO Operativo	
DEPENDE DE Gerente		
NATURALEZA DE TRABAJO ✓ Tener experiencia en Dosificación y preparación de hormigón premezclado y manejo de consola operativa.		
FUNCIONES: ➤ Dosificar todos los materiales utilizados para la producción del hormigón premezclado hasta su terminado final.		
REQUISITOS EDUCACIÓN : Bachiller u Operario de Planta Productor de Hormigón. EXPERIENCIA : 1 años en Dosificación de hormigón. ADICIONALES : Ninuguno		
ELABORADO POR: El autor	APROBADO POR: Director de tesis	FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA	CÓDIGO 011
TÍTULO Peón	NIVEL JERÁRQUICO Operativo	
DEPENDE DE Gerente		
NATURALEZA DE TRABAJO <input checked="" type="checkbox"/> Tener experiencia en Obra o construcción de losas en edificaciones, viviendas, carreteras y puentes.		
FUNCIONES: ➤ Descargo del hormigón o preparación de hormigón en concreteira para fundición de losas en edificaciones, viviendas y más obras civiles que realiza Hormiconstrucciones Cía. Ltda.		
REQUISITOS EDUCACIÓN : Peón o ayudante de Albañil. EXPERIENCIA : 1 año en trabajos de fundición de losas, vías, etc. con Hormigón ADICIONALES : Ninguno		
ELABORADO POR: El autor	APROBADO POR: Director de tesis	FECHA DE ANÁLISIS: Julio del 2014

g.4 PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CIA.LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

Para la evaluación del desempeño se utilizó una Ficha de Evaluación de Escala Gráfica como propuesta para el personal de Hormiconstrucciones Cia. Ltda., y que será aplicada en el mes de diciembre a todo el personal, esto permitirá condiciones de medición del potencial humano y brindarles oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y los individuales.

Evaluación del desempeño de los empleados en base a indicadores de gestión del puesto (60%).-

El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de “cumplidos”, correspondiente a las actividades, indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de “% de Cumplimiento” (Sí se utiliza el programa informático que se encuentra en la página Web:www.mrl.gob.ec los resultados se convierten en porcentaje automáticamente. Los porcentajes obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Cumplimiento” de la siguiente manera:

5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta

4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta

3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta

2 cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta

1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta

Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%).-

El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información. Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Conocimiento” de la siguiente manera:

5 Sobresaliente

4 Muy bueno

3 Bueno

2 Regular

1 Insuficiente

Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%)

El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Desarrollo” de la siguiente manera:

5 Altamente desarrollada

4 Desarrollada

3 Medianamente desarrollada

2 Poco desarrollada

1 No desarrollada

Evaluación de competencias universales (8%).

El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas. Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Frecuencia de Aplicación” de la siguiente manera:

5 Siempre

4 Frecuentemente

3 Alguna vez

2 Rara vez

1 Nunca

Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%).-

El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

Si se utilizan los tres campos: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, estos tienen una valoración de 5,33% cada uno. Si se utilizan solo los dos campos: trabajo en equipo e iniciativa, estos tienen una valoración de 8% cada uno. Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Frecuencia de Aplicación” de la siguiente manera:

5 Siempre

4 Frecuentemente

3 Alguna vez

2 Rara vez

1 Nunca

Como caso práctico la tomaremos el puesto o vacante de la Contadora.

HORMICONSTRUCCIONES CIA.LTDA.

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO

DATOS DEL SERVIDOR:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:	SILVIA ORTEGA SÁNCHEZ		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA:	CONTADORA C.I. 1103961106		
TÍTULO O PROFESIÓN:	CONTADORA		
APELLIDOS Y NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO O SUPERIOR INMEDIATO (EVALUADOR):	ING. OSWALDO EGUIGUREN HIDALGO		
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aaaa):	Desde:	ENERO	Hasta: DICIEMBRE

EVALUACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		#Actividades	2	Factor: 60%	
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	INDICADOR	META DEL PERIODO EVALUADO (NÚMERO)	CUMPLIDOS	% DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS DIARIAS	10000	1200	120000	100%	5
ORDENAMIENTO DE SUS MATERIALES DE TRABAJO	1200	1200	1200	100%	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación?			Aplica el + 4%		% DE AUMENTO

TOTAL ACTIVIDADES ESENCIALES: 60%

CONOCIMIENTOS	# CONOCIMIENTOS:	6	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
CONTROL DE MATERIALES MEDIANTE KARDEX				Sobresaliente
MANEJO DEL SISTEMA CONTABLE, CONTABILIDAD BÁSICA				Sobresaliente
CONOCIMIENTOS DE REGLAMENTOS Y NORMAS INHERENTES A SU FUNCIÓN				Sobresaliente
CONOCIMIENTO DE TÉCNICAS DE REDACCIÓN				Sobresaliente
MANEJO DE INSTRUCTIVOS Y REGLAMENTOS DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO				Sobresaliente
MANEJO DE REGLAMENTOS INTERNOS				Sobresaliente
TOTAL DE CONOCIMIENTOS				8%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# COMPETENCIAS:	4	FACTOR: 8%	
DESTREZAS	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL DE DESARROLLO		
Organización de la información	Alta	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Altamente Desarrollada		

Manejo de recursos materiales	Media	Determina las necesidades de recursos materiales de la empresa y controla el uso de los mismos	Altamente Desarrollada
Expresión escrita	Alta	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Altamente Desarrollada
Destreza matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Altamente Desarrollada
TOTAL COMPETENCIAS DEL PUESTO:			8%
COMPETENCIAS UNIVERSALES	#COMPETENCIAS	6	Factor: 16%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:			
DESTREZA	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN
APRENDIZAJE CONTÍNUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la empresa, con un sentido claro de lo que es influir en la empresa	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la empresa, que le permite alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la empresa.	Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Siempre

ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Frecuentemente
TOTAL COMPETENCIAS UNIVERSALES:			7%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta	Alto desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre
TOTAL			0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			
FACTORES DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto			60
Conocimientos			8
Competencias técnicas del puesto			8
Competencias Universales			7
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo			16
Evaluación del ciudadano (-)			0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 99			
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO			
EMPLEADO(A) EVALUADOR(A)			
Fecha (dd/mm/aaaa):		03/12/2015	
Certifico: Que he evaluado al (a la) empleado (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.			
FIRMA Gerente Evaluador o Jefe Inmediato ING. OSWALDO EGUIGUREN HIDALGO			

Análisis: El puntaje obtenido por la Contadora es de 99 lo que indica que su rendimiento es Muy Satisfactorio.

g.5 VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS PARA EL PERSONAL DE HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

Es un sistema que nos permite determinar la importancia que tiene cada puesto en relación a los demás puestos de una empresa y logra una correcta organización y justa remuneración.

En la Hormiconstrucciones Cía. Ltda., no se realiza una valuación de puestos por puntos el cual consiste en ordenar los puestos de la empresa asignando puntos (valores) a cada uno de los factores que lo conforman y mediante este método permitirá y facilitara determinar una remuneración salarial apropiada de acuerdo al puesto de trabajo en relación a su esfuerzo físico, intelectual y académico. Para lo cual propongo se realice este método de valuación de puestos por puntos.

ESTABLECER LOS FACTORES QUE VAN A SER OBJETO DE VALUACIÓN

CONOCIMIENTO	Educación
	Experiencia
	Iniciativa
RESPONSABILIDAD	Por Persona
	Por Equipo
ESFUERZO	Mental
	Físico
CONDICIONES TRABAJO	Riesgos

DETERMINACIÓN DE GRADOS Y DEFINICIÓN DE FACTORES
Determinar Grados

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

Determinar Factores

Educación.-

- 1 Grado Bachillerato
- 2 Grado Tecnología
- 3 Grado Licenciatura
- 4 Grado Ingeniería

Experiencia.-

- 1 Grado 0 a 1 año
- 2 Grado 1 año, 1 mes – 2 años
- 3 Grado 2 años, 1 mes a más años

Iniciativa.-

- 1 Grado Resuelve problemas de su Trabajo
- 2 Grado Resuelve problemas de su Sección
- 3 Grado Resuelve problemas de su Departamento
- 4 Grado Resuelve problemas de la Empresa

Responsabilidad por Persona.-

- 1 Grado Responde por su propio Trabajo
- 2 Grado Responde por su Sección
- 3 Grado Responde por su Departamento
- 4 Grado Responde por la Empresa

Responsabilidad por Equipo.-

- 1 Grado Responde hasta 1000 dólares
- 2 Grado Responde de 1000 a 2000 dólares
- 3 Grado Responde 2001 dólares en adelante

Esfuerzo Mental.-

- 1 Grado No requiere de concentración
- 2 Grado Requiere de mediana concentración
- 3 Grado Siempre requiere de concentración

Esfuerzo Físico.-

- 1 Grado No requiere de esfuerzo físico
- 2 Grado Requiere mediano esfuerzo físico
- 3 Grado Requiere constantemente esfuerzo físico

Riesgos.-

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

PONDERACIÓN DE FACTORES:

Habilidades y Conocimientos 45%

- Educación 25%
- Experiencia 10%
- Iniciativa 10%

Responsabilidad 25%

- Por persona 13%
- Por equipo 12%

Esfuerzo 25%

- Físico 15%
- Mental 10%

Condiciones de trabajo 5%

- Riesgos 5%

Establecer puntos a los grados

Consiste en comparar la definición de funciones con la definición de factores y de grados, para saber en qué grado y en qué factor corresponde.

Cuadro No. 1

Subfactores	Peso	1 Grado	2 Grado	3 Grado	4 Grado
Educación	25	25	50	75	
Experiencia	10	10	20	30	--
Iniciativa	10	10	20	30	40
Responsabilidad por persona	13	13	26	39	52
Responsabilidad por equipo	12	12	24	36	--
Esfuerzo Físico	15	15	30	45	--
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	--
Riesgo	5	5	10	15	--

DETERMINACIÓN DE PUESTOS O PUNTOS

Cuadro No. 2

FACTORES	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	INICIATIVA	R. PERSONA	R.EQUIPO	E.MENTAL	E.FÍSICO	RIESGO	TOTAL
PRESIDENTE	50	30	40	52	24	30	15	10	251
GERENTE GENERAL	50	30	40	52	24	30	15	10	251
ASESOR JURÍDICO	75	50	30	39	36	30	15	10	305
CONTADORA	75	30	30	39	36	30	15	10	265
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	75	30	20	26	24	30	15	10	230
ADMINISTRADOR	50	20	20	20	30	30	15	10	195
JEFE DE PLANTA	75	30	30	39	36	30	15	10	265
JEFE DE OBRA	75	30	30	39	36	30	15	10	265
DOSIFICADOR	50	20	10	13	12	30	10	10	155
OPERADOR	50	20	10	13	12	20	30	10	165
CHOFERES DE TANQUERO	50	20	10	13	12	20	30	10	165
PEON O AUXILIAR DE OBRA	50	30	10	39	36	10	45	15	235
MENSAJERO	50	30	10	39	36	10	45	15	235
AYUDANTE DE SERVICIOS GENERALES	50	30	10	39	36	10	45	15	235
TOTAL									3217

Análisis: Se valoró los puestos en función de 8 factores, los cuales son: Educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad por persona, responsabilidad por equipo, esfuerzo físico, esfuerzo mental y riesgo.

Cuadro No. 3

Nº	PUESTO	Sueldo
1	PRESIDENTE	1.650,00
2	GERENTE GENERAL	1.500,00
3	ASESOR JURÍDICO	1.200,00
4	CONTADORA	1.300,00
5	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	604,85
6	ADMINISTRADOR	1.300,00
7	JEFE DE PLANTA	1.200,00
8	JEFE DE OBRA	935,00
9	DOSIFICADOR	604,85
10	OPERADOR	604,85
11	CHOFERES DE TANQUERO	604,85
12	PEON O AUXILIAR DE OBRA	527,00
13	MENSAJERO	527,00
14	AYUDANTE DE SERVICIOS GENERALES	527,00

AJUSTE SALARIAL**Cuadro No. 4**

PUESTOS	PUNTOS X	SALARIO Y	XY	X2
PRESIDENTE	251	1.650,00	414150,00	63001,00
GERENTE GENERAL	251	1.500,00	376500,00	63001,00
ASESOR JURÍDICO	305	1.200,00	366000,00	93025,00
CONTADORA	265	1.300,00	344500,00	70225,00
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	230	604,85	139115,50	52900,00
ADMINISTRADOR	195	1.300,00	253500,00	38025,00
JEFE DE PLANTA	265	1.200,00	318000,00	70225,00
JEFE DE OBRA	265	935,00	247775,00	70225,00
DOSIFICADOR	155	604,85	93751,75	24025,00
OPERADOR	165	604,85	99800,25	27225,00
CHOFERES DE TANQUERO	165	604,85	99800,25	27225,00
PEON O AUXILIAR DE OBRA	235	527,00	123845,00	55225,00
MENSAJERO	235	527,00	123845,00	55225,00
AYUDANTE DE SERVICIOS GENERALES	235	527,00	123845,00	55225,00
TOTAL	3217	13085,40	3124427,7	10349089,00

APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS PREVIO AL AJUSTE SALARIAL.

$$\text{Pendiente C} = \frac{\frac{\Sigma XY - \frac{\Sigma X \Sigma Y}{N}}{\frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{N}}{N}}}{\frac{3124427,7 - \frac{3124427,7}{14}}{10349089,00 - \frac{10349089,00}{14}}} = \frac{12497560.1}{134538157}$$

Pendiente C = 0.09

$$X^1 = \frac{\Sigma X}{N} \quad Y^1 = \frac{\Sigma Y}{N}$$

$$X^1 = \frac{3217}{14} \quad Y^1 = \frac{13085.40}{14}$$

$X^1 = 229.79 \quad Y^1 = 934.67$

P1 = 229.79; 934.67

Ecuación de la Línea Recta

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

$X^2 = 155$ (se toma como referencia el puesto de menor puntaje)

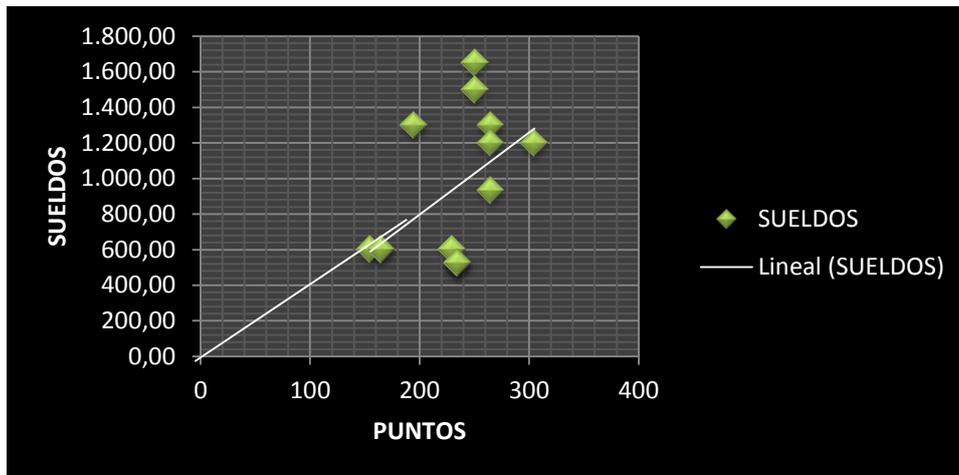
$$Y^2 = 934.67 - 0.09 (229.79 - 155)$$

$$Y^2 = 934.67 - 6.73$$

$$Y^2 = 927.94$$

P2 = 155; 927,94

Representación Gráfica



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

Conclusión: Luego de haber valorado cada uno de los cargos de acuerdo a los factores establecidos, se pudo establecer que se debe realizar un ajuste salarial a los cargos de Peón, Mensajero y Ayudante de Servicios Generales.

AJUSTE SALARIAL

Se calcula el valor de valorización a través de la siguiente fórmula:

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

$$\text{Valor de Valorización} = \frac{13085,40}{3217} = 4.07$$

Tabla Correspondiente a los Ajustes Salariales de los Puestos Valuado

Cuadro No. 5

PUESTOS	PUNTOS X	SALARIO Y	FACTOR DE VALORIZACIÓN	SUELDO ADECUADO
PRESIDENTE	251	1.650,00		1.650,00
GERENTE GENERAL	251	1.500,00		1.500,00
ASESOR JURÍDICO	305	1.200,00		1.200,00
CONTADORA	265	1.300,00		1.300,00
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	230	604,85		604,85
ADMINISTRADOR	195	1.300,00		1.300,00
JEFE DE PLANTA	265	1.200,00		1.200,00
JEFE DE OBRA	265	935,00		935,00
DOSIFICADOR	155	604,85		604,85
OPERADOR	165	604,85		604,85
CHOFERES DE TANQUERO	165	604,85		604,85
PEON O AUXILIAR DE OBRA	235	527,00	4.07	956,45
MENSAJERO	235	527,00	4.07	956,45
AYUDANTE DE SERVICIOS GENERALES	235	527,00	4.07	956,45

h. CONCLUSIONES

- En el proceso de reclutamiento que se está llevando por parte de la empresa es a través de su personal quienes de una u otra manera influyen en la búsqueda del nuevo trabajador o compañero de trabajo.
- En Hormiconstrucciones Cía. Ltda., no se maneja un proceso técnicamente diseñado para el proceso de integración de los empleados.
- En relación a la selección del personal al nuevo puesto de trabajo no se lleva una recepción preliminar de carpetas por los posibles postulantes, más bien se realiza una entrevista directa con el Sr. Gerente y Contadora de la empresa Hormiconstrucciones. Cía Ltda. y debido a esta situación es lo que se da la denominación de puestos de trabajo mediante cuotas políticas dando paso a la inestabilidad y seguridad laboral de los trabajadores-empleados.
- La institución no cuenta con los respectivos manuales de Admisión, integración y empleo, Manual de funciones, manuales de bienvenida, carecen de capacitación previa a lo que fundamentalmente necesitan a nivel profesional, falta de interés en el desempeño por parte de los empleados-trabajadores, interrelaciones entre los departamentos, mala función en el manejo de personal y canales de comunicación.
- No se realiza la respectiva inducción e información a los nuevos empleados por parte del Gerente o algún directivo encargado, debida a

esta situación es lo que se crean dificultades, mala adaptación de los trabajadores a las funciones que fueron encomendadas creándose de esta manera los posibles conflictos laborales.

- La institución no realiza adecuadamente el proceso de valuación de puestos y debido a esto existen o se da una inequívoca remuneración salarial en cuanto a sus habilidades, iniciativa, esfuerzos, nivel académico, experiencia, responsabilidad.
- De no mejorar la integración del personal o recurso humano la Hormiconstrucciones Cía. Ltda. corre el riesgo de no tener personal comprometido con sus objetivos.

i. RECOMENDACIONES

- Se sugiere al Gerente de la empresa que para eliminar la contratación de personal por cuentas políticas se debe aplicar un proceso sobre admisión y empleo, el cual les facilitara y ayudara a obtener el personal calificado, idóneo, capacitado que ayude notoriamente en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Es recomendable que la empresa por parte de los directivos para realizar el respectivo reclutamiento de personal utilice mejores mecanismos o medios de comunicación con la finalidad de llamar a un gran número de postulantes y así poder escoger al personal más eficiente.
- Se debe diseñar los respectivos manuales de Admisión y Empleo, funciones, manuales de bienvenida, programas de capacitación constante con la finalidad de elevar el interés de superarse y mejore en el desempeño de las actividades por parte de los empleados-trabajadores y de esta manera se pueda generar mejores relaciones entre los departamentos, y elevar el nivel de compañerismo y solidaridad entre los mismos fortaleciendo el trabajo en conjunto o en equipo.
- En cuanto al mejoramiento del personal se recomienda que basados en las funciones que cumple cada uno de ellos se realice capacitaciones por lo menos una vez al año a fin de que su conocimiento se desarrolle cada día para beneficio de la hostería.

- El Gerente o algún representante de los trabajadores-empleados tiene la finalidad de realizar la respectiva inducción e información y entregar los respectivos manuales de bienvenida a los nuevos empleados con el fin de que se vinculen de una manera satisfactoria a ejercer sus actividades por las que fue contratado y eliminar los conflictos o problemas laborales que puedan suscitarse.
- En cuanto al mejoramiento del personal se recomienda que basados en las funciones que cumple cada uno de ellos se realice capacitaciones por lo menos una vez al año a fin de que su conocimiento se desarrolle cada día para beneficio de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

j. BIBLIOGRAFÍA.

Libros.

1. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. México. 1995.
2. UNL. Carrera de Administración de Empresas. Módulo 8. Dirección de Recursos Humanos. Quito. Marzo-Julio 2.008.
3. Empresarial. Año 2000. Editorial Ciencias Sociales. Habana.195p
4. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de los Recursos, Año 1999.
5. Recursos Humanos, Año 2002. Editorial Academia, Habana 117 p.
6. Doménech, Rafael (2004). Norma grh 27001 Implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.
7. Esparragoza, Alberto J. (2004). Administración de recursos humanos (talento humano).
8. Mora Vanegas, Carlos (2000) El rol del factor humano en la empresa.
9. Idalberto Chiavenato. Como transformar RH,op. Cit., pp. 15-23.
10. PÉREZ Gorostegui E: “La Dirección de Recursos Humanos”, cuarta edición, Pirámide, Madrid, 1997.

Internet.

- www.google.com
- www.monografías.com
- www.gestiopolis.com/dir/rec/gest talento.htm.
- www.gestiopolis.com/recursos/documento/fulldocs.
- www.elprisma.com/.../admisiónyempleo
- www.emagister.com/administración-hostelera-tps.

k. ANEXOS.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA
EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE
LOJA

1. Hace que tiempo trabaja Usted en Hormiconstrucciones Cia. Ltda.?
 - a. 1-3 Años () 4-6 Años () 7-9 Años ()

2. Mediante que técnicas de reclutamiento aplicó usted para ingresar a la empresa?
 - a. Solicitud de empleo ()
 - b. Anuncio en diario o revista ()
 - c. Contacto con Universidades, agrupaciones ()
 - d. Carteles o anuncios en lugares Visibles ()
 - e. Reclutamiento mediante internet ()
 - f. Otros ()

3. ¿Cuáles de las siguientes técnicas de selección fueron aplicadas para ingresar a trabajar en la empresa?
 - a. Entrevista()
 - b. Pruebas de conocimiento o capacidad ()
 - c. Pruebas Psicológicas ()
 - d. Pruebas de Personalidad ()
 - e. Técnicas de Simulación ()
 - f. Otros ()

4. Dentro del Proceso de selección de personal que tiempo fue el que espero para ocupar la vacante o puesto de trabajo en la empresa?

- a. Una semana..... Un mes..... Más de un mes.....

5. ¿Quién le realizó la entrevista?

6.

7. ¿Para acceder al puesto de trabajo, fue sometido a algún chequeo médico?

a. SI ()

b. NO ()

8. ¿Cómo califica el proceso de selección que realiza la empresa

Hormiconstrucciones?

a. Muy Bueno ()

b. Bueno ()

c. Malo ()

d. Regular ()

9. Indique que tipo de contrato tiene con la empresa?

a.

.....

10. ¿Recibe los beneficios que por Ley le corresponde?

a. Si ()

b. No ()

11. Tiene usted un registro de cumplimiento de trabajo?

a. Si ()

b. No ()

12. ¿Cuál de los siguientes manuales administrativos conoce?

a. Manual de Bienvenida ()

b. Manual de Integración y Empleo ()

c. Manual de Funciones ()

- d. Otros ()
- e. Cual.....
.....

13. Existen sanciones para el personal de la empresa?

- a. SI ()
- b. NO ()

14. Usted considera que el cargo que realiza está acorde a sus capacidades y aptitudes

- a. SI ()
- b. NO ()

15. En la empresa recibe capacitación?

- a. SI ()
- b. NO ()
- c. Si su respuesta es positiva pase a la pregunta 15, y si es negativa pase a la 16.

16. ¿Cada qué tiempo se brinda capacitación por parte de Hormiconstrucciones?

- a. Mensual.....Trimestre.....
Semestre.....Año.....

17. ¿Cómo califica la infraestructura de la empresa?

- a. Buena ()
- b. Mala ()

18. ¿Si usted manejara la empresa qué directrices aplicaría para el mejoramiento de la empresa?

- a.
.....
.....

19. ¿Indique cuáles de las siguientes oportunidades le brinda su empresa con la finalidad de mejorar el clima laboral en el trabajo?

- a. Elevada motivación del trabajo que realiza ()
- b. Desempeño en la calidad de trabajo ()
- c. Satisfacción con el trabajo ()
- d. Reducción de Faltas ()

20. ¿Qué puesto tiene usted en la empresa?

- a.
.....

21. ¿Qué experiencia y habilidades requiere su puesto de trabajo?

- a.
.....

22. ¿Conoce usted sus obligaciones y Responsabilidades dentro de la empresa?

- a. Si ()
- b. No ()

23. Cree que su perfil va de acuerdo con su puesto de trabajo?

- a. Si ()
- b. No ()

24. Dentro de la empresa en la socialización organizacional y orientación al personal cuáles de los siguientes aspectos enfocan a su persona.

- a. Contenido del Puesto ()
- b. Normas y Reglas de la empresa ()
- c. Información clara de la tarea a realizar ()
- d. Retroalimentación adecuada acerca de su desempeño ()
- e. La misión y visión de la empresa ()
- f. Objetivos de la empresa ()
- g. Procedimientos de seguridad en el trabajo en caso de accidentes
()
- h. Distribución física de las instalaciones que utilizará el nuevo empleado
en la empresa ()

**ENTREVISTA CON EL GERENTE DE HORMICONSTRUCCIONES CIA.
LTDA.**

Ing. Oswaldo Eguiguren Hidalgo

1. ¿Hace que tiempo trabaja Usted en la Hormiconstrucciones Cía. Ltda.? 7 años.
2. ¿Cuenta la hostería con manuales administrativos?
3. ¿Indique qué tipo de manuales administrativos tiene Hormiconstrucciones Cía. Ltda.? Manual de Funciones.
4. ¿En caso de no tenerlos, les interesa contar con ellos?
5. ¿Considera importante un manual para la Integración el empleado (admisión y Empleo)?
6. ¿Cree Usted que este manual le permitiría al trabajador realizar un mejor desenvolvimiento de sus funciones?
7. ¿Se facilita o se hace conocer al personal las herramientas administrativas?
8. ¿Se cuenta con recursos financieros para mejorar la gestión administrativa?
9. ¿Se invierte normalmente en mejorar la gestión administrativa?
10. La empresa realiza un proceso de reclutamiento?
11. En caso de que sea afirmativa la respuesta que tipo de reclutamiento se realiza?
12. ¿Indique el procedimiento para reclutar el personal?
13. La empresa realiza un proceso de selección?
14. ¿Indique el procedimiento para seleccionar el personal?
15. La empresa realiza un proceso inducción?
16. ¿Indique el procedimiento para la inducción del personal?
17. La empresa realiza un proceso de integración?

- 18.** ¿Indique el procedimiento para la integración del personal?.
- 19.** La empresa realiza o ha realizado capacitación al personal?
- 20.** Indique en qué forma se capacita al personal?
- 21.** ¿Indique en que ámbitos se capacita al personal?
- 22.** ¿Indique cada qué tiempo se capacita al personal?

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CARÁTULA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA.	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS.	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO.	VI
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT.	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA.	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS.	55
f. RESULTADOS	58
g. DISCUSIÓN	80
h. CONCLUSIONES	167
i. RECOMENDACIONES.	168
j. BIBLIOGRAFIA	171
k. ANEXOS	172
INDICE.	178