



Universidad Nacional de Loja

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título:

**“PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
EMPRESA DE ECONOMÍA MIXTA LOJAGAS
DE LA CIUDAD DE LOJA ”**

Tesis previa a la obtención del
título de Ingeniero en
Administración de Empresas

AUTOR: Fabricio Rafael Sarango Ruiz

DIRECTOR: Ing. Bernardo Patricio Cuenca Ruiz

LOJA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

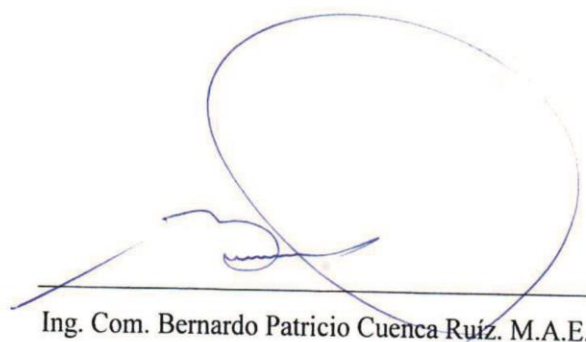
Ing. Com.

Bernardo Patricio Cuenca Ruíz

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD PRESENCIAL.

CERTIFICA:

Que la Tesis Titulada: **“PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DE ECONOMÍA MIXTA LOJAGAS DE LA CIUDAD DE LOJA”**, elaborada por el Sr. Fabricio Rafael Sarango Ruíz, luego de verificar que cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para que el aspirante pueda continuar con los trámites de rigor como requisito previo para obtener el grado de Ingeniero en Administracion de Empresas.



Ing. Com. Bernardo Patricio Cuenca Ruíz. M.A.E.

DIRECTOR DE TESIS

Loja, 20 de julio de 2015

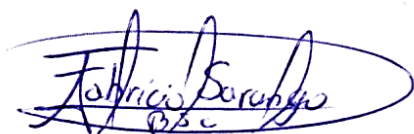
AUTORÍA

Yo, Fabricio Rafael Sarango Ruiz 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: Fabricio Rafael Sarango Ruiz

Firma:



Cédula: 1104757545

Fecha: Loja, Julio del 2015

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

Yo, Fabricio Rafael Sarango Ruiz; declaro ser autor de la tesis titulada “**PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DE ECONOMÍA MIXTA LOJAGAS DE LA CIUDAD DE LOJA**”, como requisito para optar al grado de *INGENIERO EN ADMINISTRACION 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 20 días del mes de Julio del dos mil quince, firma el autor.

Firma:.....

Autor: Fabricio Rafael Sarango Ruiz

Cédula: 1104757545

Dirección: Época

Correo Electrónico: fabricio-b.s.c@hotmail.com

Teléfono: 2107146 Celular: 0986554223

DATOS COMPLEMENTARIOS.

Director de Tesis: Ing. Com. Bernardo Patricio Cuenca Ruiz

DEDICATORIA

Con el sentimiento profundo de mi alma dedico este trabajo primeramente a Dios por haberme dado la fortaleza y sabiduría para cumplir este objetivo primordial de mi vida, dedico este trabajo a mis padres: BOLÍVAR y MARICEL , por ser mis principales guías y motivadores de este gran logro, a mis hermanos BORYS Y YESSANIA, a mi hermosa familia YADIRA, JOSUÉ y DANIELITA, los cuales se han convertido en mi principal motivación , así mismo dedico a mis abuelitos: LUISA, MARIANO, MARIANA Y HUGO, por siempre estar al pendiente de mí, apoyarme y cuidarme desde mi niñez. Dedico a todos ellos sin antes dejar de hacer mención a mis tíos EDGAR AUGUSTO Y WALTER PATRICIO, quienes desde el Cielo guían y cuidan de mí derramándome bendiciones día a día.

Fabricio

AGRADECIMIENTO

Al culminar la presente investigación dejo constancia mis más sinceros agradecimientos primeramente a Dios por haberme dado la vida, sabiduría y fortaleza, a la EMPRESA DE ECONOMIA MIXTA LOJAGAS, al ING JAMES LOAIZA, gerente general, DRA. LORENA RUIZ JEFA LEGAL Y DE RECURSOS HUMANOS, a mis Padres, a mis Hermanos, Abuelos Paternos, Abuelos Maternos, Tíos (as), Primos (as), familiares en general, quienes han estado siempre pendientes y con una mano extendida para apoyarme y ayudarme en los momentos más difíciles y ser ese aliento de vida y superación, un agradecimiento infinito al FRENTE DE IZQUIERDA UNIVERSITARIO, a mis grandes amigos: Byron Toledo, Darío Loja, Cesar Benavides y Paola Sarango por ser parte de enseñanza, de liderazgo y educación política, y compartir las mejores experiencias Universitarias durante mi periodo de formación, así mismo un agradecimiento a todos mis amigos y amigas que siempre han estado presentes en momentos difíciles e importantes que he pasado en mi vida.

Mi más sincera gratitud a la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, por haberme permitido formar parte de ella, fortalecer los conocimientos que ayudaron a facilitar para el cumplimiento del rol en la sociedad al actuar en el campo estudiantil y ocupacional, y al mismo tiempo al **ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, quienes con sus sabias enseñanzas supieron sembrar la semilla del conocimiento científico-práctico, y de manera especial al **Ing. Bernardo Patricio Cuenca Ruíz** por la responsabilidad de la dirección del presente trabajo, considerando nuestras virtudes, fe ya todos ellos nuestra eterna gratitud.

a. TÍTULO

**“PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
LA EMPRESA DE ECONOMÍA MIXTA LOJAGAS DE LA CIUDAD DE LOJA”**

b. RESUMEN

La presente tesis cuyo tema es: “Propuesta para optimizar la gestión del talento humano en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja” se fundamenta en los resultados que están determinados con relación a la gestión del talento humano, en función del conocimiento sobre el manejo de las políticas para la selección y reclutamiento de personal para la empresa, siendo además un propósito fundamental el conocer su adecuada administración, lo que permitió identificar las debilidades relacionadas con el rendimiento del recurso humano, tanto individual como colectivamente, esto fue posible al diagnóstico situacional de la empresa motivo de indagación. Asimismo el proceso de evaluación de la gestión del talento humano, en términos de admisión de personal, permitió conocer los procedimientos empleados para su ingreso; que están ligados a: concursos de méritos en algunas casos y por amistades en otros, pese a que estos elementos no siempre se constituyen en recursos idóneos que le permitan a una empresa gestionar la admisión de personal en forma eficaz, oportuna y apegada a las leyes de contratación existentes en el país. En materia de capacitación y según los resultados del trabajo de campo se puede evidenciar que no existen políticas en esta área. Los componentes sobre evaluaciones de puestos y de desempeño contribuyeron a evidenciar la inexistencia de programas de compensación y de medición de eficiencia, con ello se podría lograr que el trabajo sea más eficiente, competente y puntual; partiendo de una interrelación permanente entre el recurso humano y el componente administrativo. Por lo tanto, se concluye que: la empresa de Economía Mixta LOJAGAS no cuenta con manuales administrativos para que el personal esté informado sobre las funciones a desempeñar, los procedimientos de admisión de personal no son adecuados, no disponen de un plan de capacitación continuo, no realiza la evaluación de puestos, a fin de conocer cuáles son los requerimientos de los trabajadores,

impidiéndose desarrollar un trabajo eficiente, competente y puntual; por lo tanto se hace necesario existan procesos de interrelación permanente entre el recurso humano y el componente administrativo, solo de este modo se optimizaría la gestión del recurso humano.

SUMMARY

This thesis on the theme: "Proposal to optimize the management of human talent in the semi-public company LOJAGAS city of Loja" is based on results that are determined in relation to the management of human talent, in terms of knowledge on the management of policies for the selection and recruitment of staff for the company, and is also a fundamental purpose to know its proper administration, which identified the weaknesses related to performance, both individually and collectively, human resources, this was possible the situational analysis of the company reason for inquiry. Also the evaluation of talent management in terms of admission of personnel allowed to know the procedures used for entry; that are linked to: contests merits in some cases and in other friends, although these elements are not always constitute suitable remedies that allow a company to manage the admission of staff in effective, timely manner in keeping with the laws in the country of employment. With regard to training and according to the results of field work it may show that there are no policies in this area. The components on job evaluations and performance contributed to highlight the lack of compensation programs and measurement of efficiency, doing so could make the work more efficient, effective and timely manner; based on a permanent interface between the human resource and administrative component. Therefore, it is concluded that: the mixed economy company LOJAGAS has no administrative manuals for staff to be informed about the different positions, admission procedures personnel are inadequate, do not have a plan of continuous training, does not perform the job evaluation, in order to know what are the needs of workers, prevented develop an efficient, competent and timely work; therefore it is necessary processes exist permanent interrelationship between human resources and the administrative component, only in this way the management of human resources would be optimized.

c. INTRODUCCIÓN

Una empresa debe tomar decisiones que resguarden y apoyen con plenitud su buen desenvolvimiento durante su trayectoria, de esta manera se logrará ser eficientes y productivos, al poder evaluar, determinar y reconocer los desatinos en el espacio operacional, con el objeto de fortalecer dichos aspectos y proponer soluciones que sean aplicables desde un punto de vista técnico.

En este contexto, toda institución debe ser evaluada para así conocer sus puntos críticos sobre los cuáles se debe adoptar medidas correctivas, descubrir si sus actividades están encaminadas bajo los conceptos de: eficiencia y economía; y, si la gestión se encamina a la consecución de su misión, para ello se requiere del apoyo constante de sus integrantes considerados como el motor de la institución, fomentando políticas y controles operativos, por ello el interés de emprender en el diseño de una “Propuesta para optimizar la gestión del talento humano en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja”. Tomando en consideración estos antecedentes el presente estudio está estructurado desde principio a fin con una serie de elementos relacionados el uno con el otro.

En primera instancia se encuentra el estado de conocimiento de la cuestión de la tesis, al sintetizarse un análisis crítico en función del desarrollo teórico sobre la problemática motivo de indagación en el ámbito general de la importancia de la gestión del talento humano, por ello se presenta un análisis al respecto, donde se habla de los procesos de: reclutamiento, selección, estructura organizacional, empresa mixta, administración del talento humano, entre otros componentes que sirvieron de base para la construcción lógica del presente trabajo, respetando siempre el protocolo investigativo.

Metodológicamente hubo la necesidad de apoyarse en varios recursos lógicos que permitieron acercarse a la realidad permitiendo conocer las razones, causas y consecuencias del problema. Las técnicas como recursos de la investigación científica aportaron a la obtención de criterios objetivos para la sustentación de este estudio, por lo tanto se puede afirmar que se habla de una investigación de acción participativa, cuyos resultados se muestran en los respectivos acápite, acompañados de interpretaciones, así como de los componentes estadísticos y desarrollos matemáticos, a través de los cuáles se da una explicación profunda al presente estudio, por ello se tomó una muestra representativa de 75 elementos a los que se los investigó.

Los resultados implican un sinnúmero de consecuencias que van desde una minuciosa observación al hacerse una evaluación sobre el recurso humano que labora en la empresa antes mencionada y sobre todo el aporte que brindan para el desarrollo empresarial. Los criterios fueron contrastados para posteriormente ser interpretados en función de cada uno de los apéndices planteados en el cuestionario. Estas derivaciones sin duda se constituirán en un importante aporte para el desarrollo de futuras investigaciones. Todo esto basado en los objetivos general y específicos que persigue esta investigación entre otros el conocer las políticas que tiene la empresa para mejorar el trabajo en función de un desarrollo competitivo y en una serie de diagnósticos evaluativos que permiten conocer la efectividad del trabajo del personal dentro de una empresa.

Posteriormente se plantea una propuesta (plan de capacitación) como alternativa que permita resolver la problemática, para mejorar la gestión del talento humano, no solamente dentro de esta empresa sino de muchas otras que pueden estar atravesando similares circunstancias. El propósito es que todos aporten al desarrollo empresarial, haciéndose un

análisis comparativo, por lo tanto se determina su aplicabilidad, considerándose sus tendencias de visión y particularizando como un lineamiento plenamente aplicable en la práctica.

En un acápite posterior encontramos las conclusiones y recomendaciones, las unas constituyen la esencia misma de la investigación, porque por su intermedio se puede conocer las falencias por las que atraviesa la empresa LOJAGAS. Las otras son elementos que pueden ser considerados por los directivos de la empresa como recursos viables para mejorar tanto administrativa como operativamente. Finalmente se encuentran los anexos, los mismos que se constituyen en los justificativos que permitieron adentrarse en el análisis de este trabajo de tesis, es decir recursos o instrumentos comprobatorios.

d. Revisión de Literatura

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 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 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 aplicadas tanto por los

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

departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aún 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 gente 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.2. 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 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.2.1 ADMISIÓN DE PERSONAS

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.

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

d.2.2 Procesos para incorporar personas

Enfoque tradicional: predomina el enfoque operacional y burocrático, el proceso obedece a un conjunto de rutinas secuenciales, la acción esta **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 status quo 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 de relación 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.

Proceso de Reclutamiento.

Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renunciadas, despidos o jubilaciones.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

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

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

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

Proceso de Selección³

El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto,

³ www.elprisma.com/.../reclutamientoyseleccionde personal.

¿por dónde empieza la administración? La respuesta sería: en determinar las exigencias y los requisitos del puesto. El proceso de determinar las actividades de un puesto se llama análisis del puesto.

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

Instrumentos de Selección

¿Qué tienen en común solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión. Repasemos algunas de los instrumentos de selección más importantes.

- **Entrevistas**

Sin duda, la entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección.

-

Se puede decir, además, que la entrevista lleva bastante peso. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen tener una influencia inconmensurable en la decisión de la selección. El candidato que sale mal librado en la entrevista de empleo puede ser excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus pruebas o sus recomendaciones. Por el contrario, con frecuencia, la persona con técnicas más refinadas para buscar trabajo, sobre todo en las usadas en el proceso de la entrevista, es la contratada, aunque quizá no sea el candidato ideal para el puesto.

Estos resultados son importantes porque, para asombro de muchos, la entrevista típica, mal estructurada, es un mal instrumento de selección para la mayor parte de los empleos. ¿Por qué? Porque los datos reunidos en estas entrevistas suelen estar sesgados y no guardan relación con el rendimiento laboral futuro.

La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.

- **Pruebas Escritas**

Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semi-especializados en organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son proyectoras razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto. Como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del empleo mismo, no se han podido obtener coeficientes altos de su validez. El resultado ha sido un menor uso de pruebas escritas tradicionales y un mayor interés por las pruebas de simulación del rendimiento.

1.1. Proceso de Contratación.

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.

Contrato temporal:

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

Inicio de la actividad productiva?

Instalación de nuevos establecimientos o mercados

Incremento de actividades pre-existentes?

Inicio de actividades nuevas por una empresa en funcionamiento

b. Por necesidades de mercado. Duración máxima de cinco (5) años?

Incremento de la producción por variación en la demanda del mercado?

Incremento de las actividades por una insatisfacción de atención a los clientes

c. Por reconversión empresarial. Duración máxima de dos (2) años?

Sustitución, ampliación o modificación de las actividades desarrolladas en la empresa y en general toda variación de carácter tecnológico.

Contrato accidental:

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

Contrato de obra o servicio

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

1.2. Proceso de Admisión

Formalizada la incorporación del colaborador de acuerdo a las normas de contratación, se procede a la colocación o asignación de su puesto de trabajo a desempeñar, por el nuevo colaborador, para ello debemos orientar e informarle sobre:

- Organización de la empresa, productos que oferta al mercado, y principales funcionarios.
- Ubicación del puesto dentro del cuadro de organización de la Empresa
- Políticas generales de personal
- Reglas generales de disciplina

- Beneficios que espera disfrutar
- Hacer visitar la planta
- Explicación sobre las reglas básicas de seguridad
- Existencia del Reglamento Interno de Trabajo
- Debe ser presentado a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo.
- Explicarle en forma general en qué consistirá su trabajo, etc.

Este proceso de capacitación inicial y elemental se conoce como **la Inducción al puesto** que casi siempre resulta muy necesario por tratarse de una persona extraña que se incorpora a la empresa. Esta asignación tiene por objeto familiarizar al nuevo colaborador con la empresa proporcionándole toda la información que sea necesaria para satisfacer sus lógicas interrogantes como colaborador recién incorporado a la organización.

Finalmente conviene que el nuevo colaborador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y a su vez presentarlo con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo, explicarle en que consistirá específicamente su labor, indicarle la ubicación de su puesto de trabajo y proporcionarle el material y equipos de trabajo necesarios para el desempeño de sus labores

1.5 Proceso de Integración.

Llamaremos proceso de integración al tiempo que transcurra entre la contratación del candidato seleccionado y el fin del seguimiento que se ha efectuado para llegar a los objetivos propuestos y comenzará una vez conseguida la adecuación del candidato al perfil del puesto

de trabajo. Básicamente en este proceso se utiliza un método al que llamaremos Manual de Bienvenida.

La mayoría de nuevos colaboradores llegan a su primer día de trabajo con gran entusiasmo e inquietud, a este interés puede dársele un uso positivo o negativo para la organización.

Sobre todo es fundamental causar buena impresión, y que esta sea positiva durante el período de integración del empleado. Una acogida planificada y organizada mostrará que se controla la situación y que la organización tiene unos niveles definidos de calidad.

Todo lo que suceda en los primeros días, influirá de forma importante en las impresiones del nuevo empleado, estas llegarán a los amigos, a la familia y a los ex-compañeros de su anterior trabajo, con lo que se sabrá todo lo "bueno y lo malo" de la empresa donde ha ingresado a trabajar. De ahí, toda acogida de cualquier nuevo empleado, es el reflejo de la empresa, tanto en los productos, como en los servicios que se ofrecen al mundo externo.

Una acogida mal planteada o su inexistencia pueden convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación. Esto implica más trabajo para la organización, ya que será necesario empezar nuevamente con todo el proceso de selección.

Por otra parte, una acogida bien planteada y ejecutada, dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de los objetivos y resultados que se espera del candidato; esto puede incidir en el mejoramiento del servicio al cliente, de la relaciones entre empleados, en la

productividad, mejora la motivación de los empleados, ahorra malentendidos, frena la rotación de la plantilla, entre otros factores donde puede incidir.

El período de integración junto con el Manual de bienvenida, se han ido introducido paulatinamente en muchas empresas, con ésta aplicación se obtienen unos resultados muy favorables, ya que los objetivos son muy esperanzadores, que pueden ser los siguientes:

- Elevar la imagen de la empresa, ya que transmite a los nuevos colaboradores, signos de seriedad y organización y la creencia de que se valora al personal.
- Hacer sentir al nuevo colaborador más integrado en la empresa.
- Conocer en profundidad las características legales y especiales de su relación laboral con la empresa.
- Favorecer la comunicación interna.
- Favorecer la comunicación social del individuo, al relacionarse correctamente en su entorno laboral.

En éste es una figura primordial el Mando Intermedio, que aunque pierda horas de trabajo en el seguimiento, estas pueden ser muchas horas adelantadas en el futuro.

PRESTACIONES SOCIALES

Concepto.

Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al Salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante Contrato de trabajo por sus servicios prestados. Es el reconociendo a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica.

Prima de Servicios

Toda empresa debe pagar a cada empleado un salario mensual, del cual, quince días se deben pagar, por tardar el último día del mes de junio y los restantes quince días en los primeros 20 días del mes de diciembre.

Según el artículo 307 del código sustantivo del trabajo, la prima de servicios no es salario ni se debe computar como salario en ningún caso, tratamiento que se le da a las demás prestaciones sociales.

En el caso que el empleado opere con un Contrato de trabajo a término fijo, la prima de servicios se calculara en proporción al tiempo laborado, cualquiera que este sea.

La base para el cálculo de la prima de servicios es el Salario básico más Auxilio de transporte, horas extras comisiones y cualquier otro pago considerado salario.

En cuanto al auxilio de transporte, este no es factor salarial, pero por mandato expreso del artículo 7º de la ley 1ª de 1.963, este se considera incorporado al salario para todos los efectos de liquidación de prestaciones sociales. Es de tener presente que este tratamiento del auxilio de transporte es solo para las prestaciones sociales, mas no para los aportes parafiscales ni de seguridad social (pensión, salud A.R.P.).

Cesantías.

El trabajador tiene derecho a que se le pague un Salario mensual por cada año de trabajo o proporcionalmente a la fracción de año trabajado.

Para liquidar el auxilio de cesantía se toma como base el último salario mensual devengado por el trabajador, siempre que no haya tenido variación en los tres (3) últimos meses. En el caso contrario y en el de los salarios variables, se tomará como base el promedio de lo devengado en el último año de servicios o en todo el tiempo servido si fuere menor de un año.

En este caso también se tiene en cuenta el auxilio de transporte como base para el cálculo de las cesantías.

La liquidación de las cesantías se hará el último día de cada año o al finalizar el contrato.

Respecto a los empleados del servicio doméstico, la base para las cesantías será la totalidad del salario, incluido el salario en especie, que es típico en estos trabajadores.

El auxilio de cesantías debe ser consignado por el empleador antes del 15 de febrero del siguiente año en una cuenta individual de cada trabajador en el fondo que el empleado elija. De no consignarse oportunamente las cesantías, el empleador deberá pagar un día de salario por cada día de retraso en la consignación o pago de las cesantías.

Como ya se dijo, el auxilio de cesantías se liquida al finalizar el año, caso en el cual se consigna en un fondo, o a la terminación del contrato. Sin embargo, es posible hacer liquidaciones parciales de las cesantías siempre y cuando estas sean utilizadas para la construcción o mejoramiento de vivienda.

El empleador debe pagar por concepto de intereses sobre las cesantías un 12% anual, o proporcionalmente al tiempo trabajado.

Empleadores no obligados al pago del auxilio de cesantías.

Toda empresa está obligada al pago del auxilio de cesantías e excepción de la industria familiar, a los trabajadores temporales o transitorios y a los artesanos siempre que no ocupen más de 5 personas ajenas o extrañas a su familia y trabajen en su propio establecimiento.

Dotación.

Todo empleado que ocupe más de 1 trabajador permanente debe suministrar al empleado como dotación, cada cuatro meses un par de zapatos y un vestido.

Esta obligación es para con los empleados que devenguen un sueldo de hasta dos salarios mínimos, y tendrán derecho los trabajadores que a la fecha de la entrega de la dotación lleven laborando en la empresa como mínimo 3 meses.

Las fechas de entrega de la dotación serán el 30 de abril, el 31 de agosto y el 20 de noviembre de cada año.

Está prohibido que el empleador compense en dinero el valor correspondiente a la dotación, aunque es costumbre entre los empleadores, especialmente en oficinas y almacenes en los que no se requiere uniforme, entregar el dinero al empleado con el fin que este adquiera por su cuenta y a su gusto las prendas que ha de utilizar en su lugar de trabajo.

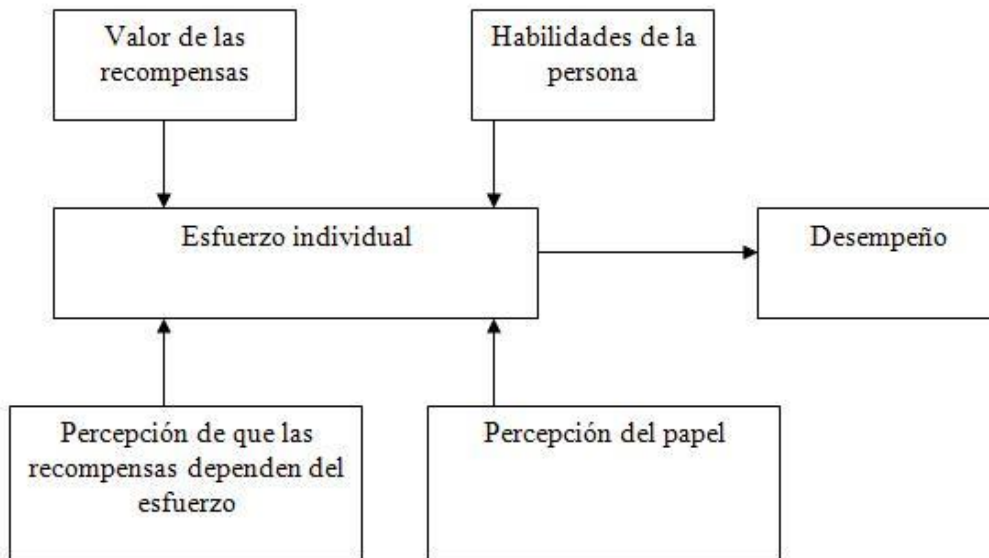
1.6 Evaluación del desempeño humano

Concepto de evaluación de desempeño: la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Principales factores que afectan el desempeño en el cargo:



Porque se debe evaluar el desempeño

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, e muchas ocasiones, despido de empleados.
2. permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

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

1. la evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
2. la evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. la evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. la evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

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

1. cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.
2. cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
4. cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

Retorno al caso introductorio

Rubens Alcántara, presidente de Industrias Unidas Omega, se oponía al sistema de evaluación de desempeño que existía en la empresa, puesto que el sistema no agregaba

ningún valor a la empresa ni a los empleados y tan sólo era tiempo perdido en papeleo trámites burocráticos. Como creía que debía existir una manera de evaluar a las personas y sus contribuciones al negocio de la empresa, quería cambiar el sistema de manera radical y convertirlo en una herramienta administrativa, con el fin de motivar el personal para que mejorara el desempeño continuamente, pero no sabía cómo hacerlo. El primer paso que dio fue preguntar a los gerentes de la empresa por qué estaban evaluando el desempeño de los empleados. Las opiniones fueron diversas. Algunos decían que era una imposición del DRH, otros que la evaluación era una perfecta pieza burocrática sin sentido. Alcántara descubrió entonces que su opinión era compartida por los gerentes.

La calidad de los servicios depende de los empleados: estudios recientes demuestran que las empresas adoptan algunas prácticas comunes para administrar los servicios con excelencia.

1. concepto estratégico: las empresa que prestan servicios de alto nivel se obsesionan con los consumidores, perciben con claridad a sus clientes objetivo y las necesidades que pretenden satisfacer, y desarrollan una estrategia exclusiva para satisfacerlas, de modo que consiguen conquistar la lealtad de los consumidores.

2. alta gerencia comprometida con la calidad: la administración no solo tiene en cuenta el desempeño financiero mensual, sino, en especial el desempeño de los servicios. Mcdonald's insiste en la medición continua de cada punto de ventas frente a un estándar de atención que tiene en cuenta la calidad, el servicio, la limpieza y el valor. Los franquiciados que no cumplen con estas exigencias se cancelan.

3. establecimiento de estándares elevados: las mejores empresas prestadoras de servicios establecen elevados estándares de calidad. *Citibank establece como meta atender las llamadas telefónicas en 10 segundos y responder las castas de los consumidores dentro de dos días.* Los estándares se elevan a propósito. Las empresas pueden ser clasificadas entre aquellas que ofrecen servicios "meramente buenos" y aquellas que ofrecen servicios excelentes, con 100% de calidad, cero defectos.

4. Sistemas para monitorear el desempeño de los servicios: las empresas de servicios de alta categoría auditan con regularidad el desempeño de sus servicios y de sus competidores. Para medir el desempeño, utilizan varios medios: compra comparativa, compradores fantasmas, investigación de consumidores, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditoría en servicios y cartas al presidente.

5. sistemas para atender las quejas de los consumidores: las empresas de servicios ágiles atienden con rapidez y generosidad las quejas de sus consumidores y proporcionan otros servicios gratuitos cuando su desempeño es deficiente o cuando el cliente espera mucho tiempo.

6. satisfacción de los empleados y de los clientes: las empresas de servicios excelentes creen que sus empleados se reflejan directamente en las relaciones con los consumidores, por tal motivo, crean un ambiente de apoyo a los empleados y los recompensan por el buen desempeño de los servicios.

Quien debe evaluar el desempeño

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la

concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, a continuación se examina cada una de estas alternativas.

Autoevaluación de desempeño: el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales.

El gerente: corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la

asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

El empleado y el gerente: si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

Equipo de trabajo: en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

Evaluación de 360°: recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta

información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

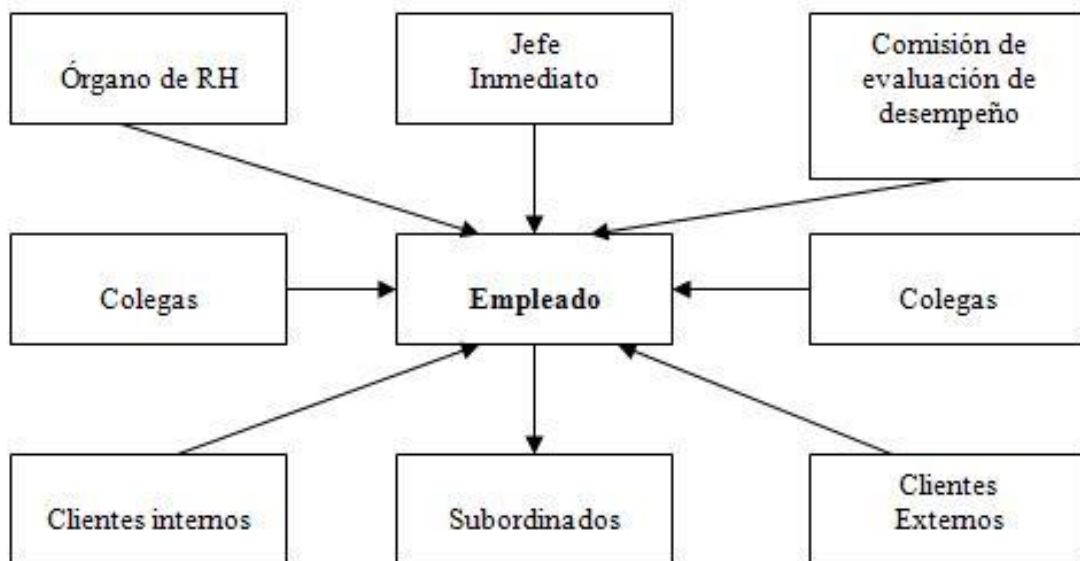
Evaluación hacia arriba: constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

Comisión de evaluación de desempeño: en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de

cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

El órgano de RH: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.

¿De quién es la responsabilidad de la evaluación de desempeño?



1.7 Desarrollo de personas y de organizaciones

Comparación entre ambiente estable y ambiente inestable

Ambiente estable y predecible	Ambiente inestable e imprevisible
<ul style="list-style-type: none">• Las exigencias del producto o servicio ofrecido por la organización son estables y previsibles. El ciclo de vida del producto es largo.	<ul style="list-style-type: none">• Las exigencias del producto o servicio ofrecido por la organización cambian drásticamente, pues los competidores introducen productos mejorados.
<ul style="list-style-type: none">• Los competidores no cambian sus estrategias ni sus productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none">• Los competidores introducen cambios súbitos e inesperados en sus estrategias y productos o servicios.
<ul style="list-style-type: none">• La innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos son lentos y graduales. La necesidad de cambio en los productos o servicios se puede prever.	<p>Programa de inducción o de integración a la empresa</p>
<ul style="list-style-type: none">• Las políticas gubernamentales referentes a regulación e impuestos de la industria cambian poco con el curso del tiempo.	<ul style="list-style-type: none">• Las normas reglamentarias y las políticas tributarias gubernamentales cambian con rapidez para acompañar la ola de nuevos productos y servicios que las empresas ponen en el mercado.

Organizaciones mecanicistas y orgánicas

ORGANIZACIONES MECANICISTAS	ORGANIZACIONES ORGANICAS
<ul style="list-style-type: none">• Énfasis en la cadena jerárquica.• División funcional del trabajo: problemas y tareas relativos a la organización en conjunto, se descomponen en actividades especializadas.• Los cargos son muy especializados, definitivos y permanentes.• Utilización de la jerarquía formal como instrumento de coordinación.• Las descripciones del cargo son detalladas, para brindar una definición precisa de derechos, obligaciones y métodos técnicos que permitan desempeñar cada cargo.• La interacción entre los empleados superiores y los subordinados es vertical.• El comportamiento se rige por instrucciones y decisiones tomadas por los superiores.	<ul style="list-style-type: none">• Despreocupación por la cadena jerárquica o de mando.• Estructura divisional de trabajo y autosuficiente. La responsabilidad del trabajo no se ve como un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos.• Los cargos no están claramente definidos, sino que se ajustan y redefinen continuamente de acuerdo con las exigencias de la situación.• La comunicación se lleva a cabo a través de una estructura matricial o en redes.• La comunicación es más lateral que vertical y se hace énfasis en la consulta más que en la orden. La comunicación lleva más información y sugerencias que instrucciones y decisiones.• Existe un compromiso que motiva a los empleados a mantener el autocontrol.

Ola de reorganizaciones

Las décadas de 1980 y 1990 se caracterizaron por una intensa ola de reorganización en las mayores organizaciones del mundo. Se habló mucho de reingeniería, reducción del tamaño (downsizing), tamaño adecuado (rightsizing), reestructuraciones, fusiones, subcontratación (outsourcing), satelización y otros temas por el estilo.

Creatividad e innovación

La administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye el apoyo intensivo a la invención (acto de descubrir) y la aplicación (acto de usar).

La invención se relaciona con el desarrollo de nuevas ideas; en consecuencia, los gerentes deben crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas.

Como estimular la creatividad en la organización

1. Incentive las sugerencias en la organización
2. Desarrolle grupos de generación de ideas (brainstorming)
3. Ponga en marcha talleres de creación o gerencia de conceptos
4. Ponga en marcha centros de creatividad en la organización
5. Desarrolle círculos de calidad y creatividad
6. Implante un mejoramiento continuo e incremento en la innovación
7. Lleve a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas
8. Realice con regularidad sesiones creativas
9. Desarrolle personas que actúen como facilitadores de la creatividad

Proceso innovador

El proceso de innovación ocurre en cuatro etapas:

- 1. Creación de ideas.** Proporciona nuevas formas de conocimiento a través de descubrimientos, ampliación de conocimientos actuales o creatividad espontánea, gracias a la inventiva de las personas y la comunicación con los demás.
- 2. Experimento inicial:** las ideas se prueban mediante análisis con otras personas, clientes, consumidores y técnicos, o en forma de prototipos o muestras.
- 3. Determinación de la viabilidad:** la aplicación práctica y el valor financiero de las ideas se determinan mediante estudios formales de viabilidad que identifican costos y beneficios potenciales, así como mercados y aplicaciones potenciales.
- 4. Aplicación final.** Ocurre cuando el nuevo producto se comercializa y se pone a la venta en el mercado abierto, o cuando el nuevo proceso se implementa como parte de la rutina operativa normal.

Retorno al caso introductorio

Para cambiar la estructura y la cultura del Banco Planetario, Pedro Behring quería estimular la creatividad y la innovación. A pesar de que en muchas de las actividades bancarias predominan ciertos aspectos burocráticos y rutinarios, Behring quería oxigenar y renovar su empresa centrándose por completo en el cliente externo e incentivando el trabajo en equipo. Para comenzar, derribo barreras y símbolos jerárquicos (salas de ejecutivos, estacionamiento privado, restaurantes y baños separados), para acercar a todos los empleados. Además, quería que el DRH ayudase en estas medidas. ¿Cómo actuaría usted si fuese el director de RH?

Sugerencias para estimular la creatividad organizacional

- 1. Desarrolle la aceptación del cambio.** Los miembros de la organización deben creer que el cambio traerá beneficios a ellos y a la organización, por ejemplo: seguridad en el empleo.
- 2. Estimule nuevas ideas.** Los gerentes, desde la cúpula hasta los supervisores de primera línea, deben asumir con claridad, en palabras y hechos, que están totalmente abiertos a nuevas ideas y enfoques.
- 3. Permita mayor interacción.** Se puede promover un clima permisivo y creativo que de a las personas la oportunidad con otros miembros de su grupo de trabajo o de otros grupos.
- 4. Tolere los errores.** Muchas ideas nuevas pueden parecer inútiles o sin aplicación práctica, aunque estas no conduzcan a ninguna solución.
- 5. Defina objetivos claros y conceda libertad para alcanzarlos.** Las personas deben tener un propósito y dirección para su creatividad.
- 6. Ofrezca reconocimiento.** Las personas creativas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesan.

Imposición de barreras a la innovación.

- Aislamiento de la administración de la cúpula.
- Intolerancia frente a las diferencias.
- Intereses ocultos
- Recorte de los horizontes de tiempo
- Imposición del pensamiento racional
- Incentivos inadecuados
- Burocracia excesiva

Cambio organizacional

El cambio es un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos, en los servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima.

Proceso de cambio

Cambio significa pasar de un estado a otro diferente. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación, ruptura. Constituye un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

1. Descongelamiento: fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desprenden las viejas ideas y prácticas. Representan el abono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo.

2. Cambio: etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. El cambio implica dos aspectos: identificación (proceso mediante el cual las

personas perciben la eficacia de la actitud o el comportamiento nuevos, y los aceptan) y la internacionalización (proceso mediante el cual las personas desarrollo nuevas actitudes y comportamientos como parte del estándar normal de comportamiento).

3. Recongelamiento: etapa final en que las nuevas ideas y practicas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar. El recongelamiento requiere dos aspectos: el apoyo (soporte mediante recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (practica provechosa que asegura el éxito del cambio). Esta es la etapa de la estabilización del cambio.

El agente de cambio es la persona de adentro o fuera de la organización que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o externo.

Los especialistas de RH se están convirtiendo en consultores internos, mientras los gerentes de línea se están transformando en agentes de cambio en las organizaciones.

Fases del proceso de cambio

<p>DESCONGELAMIENTO Tarea del gerente: Crear el sentimiento de la necesidad del cambio</p>	<p>CAMBIO Tarea del gerente: Implementar el cambio</p>	<p>CAMBIO Tarea del gerente: Estabilizar el cambio</p>
<p>A través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo a la creatividad y a la innovación, a riesgos y tolerancia a errores. • Buenas relaciones con las personas involucradas. • Ayuda a las personas que presentan comportamiento poco eficaz. • Minimización de las resistencias manifestadas respecto al cambio. 	<p>A través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de comportamientos nuevos y más eficaces. • Elección de cambios adecuados en tareas, personas, cultura, tecnología o estructura. • Acción para poner en práctica los cambios. 	<p>A través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de la aceptación y la continuidad de los nuevos comportamientos. • Estimulo y apoyo necesarios para los cambios. • Empleo de recompensas situacionales de desempeño y refuerzo positivo.

El agente de cambio debe maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el efecto de las fuerzas negativas para llevar a cabo con eficacia el proceso de cambio.

Fuerzas positivas y fuerzas negativas en el proceso de cambio

Fuerzas positivas (de apoyo y soporte)

- Necesidades de los clientes
- Oportunidades del mercado
- Nuevas tecnologías más sofisticadas
- Competencia feroz
- Nuevas exigencias sociales y culturales
- Culturas organizacionales adaptables

Fuerzas negativas (de oposición y resistencia)

- Comodidad de los empleados
- Hábitos y costumbres de la organización
- Dificultades para aprender nuevas técnicas
- Falta de visión y percepción del ambiente
- Viejos paradigmas culturales
- Culturas organizacionales conservadoras

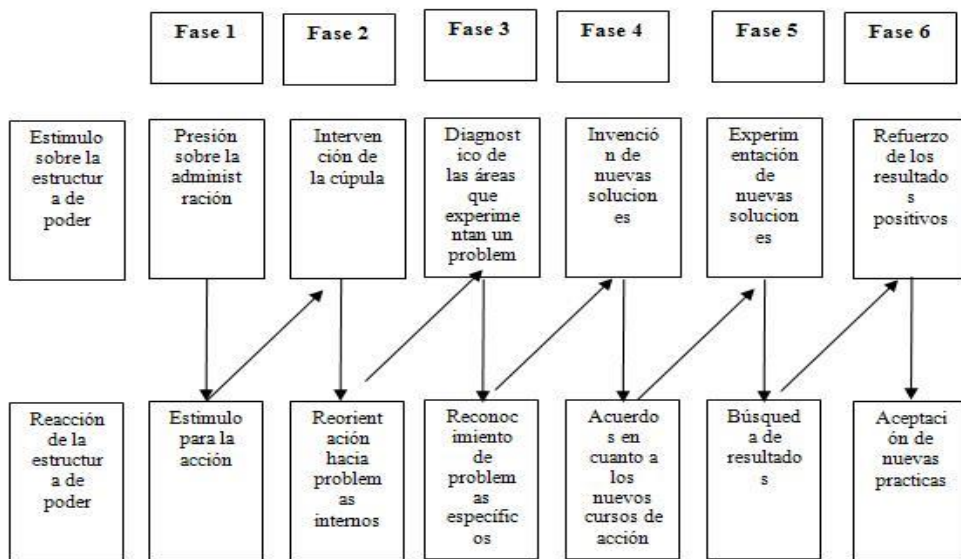
Retorno al caso introductorio

Una de las preocupaciones de Pedro Behring era conocer las fuerzas positivas y las fuerzas negativas del proceso de cambio que quería implantar en el Banco Planetario. El director de RH se ofreció a ayudarlo. ¿Cómo procedería usted en este caso?

Desarrollo de personas

Entrenamiento (adiestramiento) y desarrollo (E&D) están en el orden del día. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento.

Las seis fases del cambio organizacional



Métodos de desarrollo de personas

Veamos los principales métodos de desarrollo en el cargo actual:

1. Rotación de cargos: desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.

2. Posiciones de asesoría: oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización. Trabajando como asistente de staff o en equipos de asesoría directa.

3. Aprendizaje práctico: técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.

4. Asignación de proyectos: oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones. En general esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proporcionan oportunidades de crecimiento.

5. Participación en cursos y seminarios externos.

6. Ejercicios de simulación. Los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc.

7. Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor): tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.

8. Estudio de casos: método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.

9. Juego de empresas: también denominados management games o business games, los equipos compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.

10. Centros de desarrollo interno: o in house development centers, métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades.

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personas fuera del cargo son la tutoría y la asesoría.

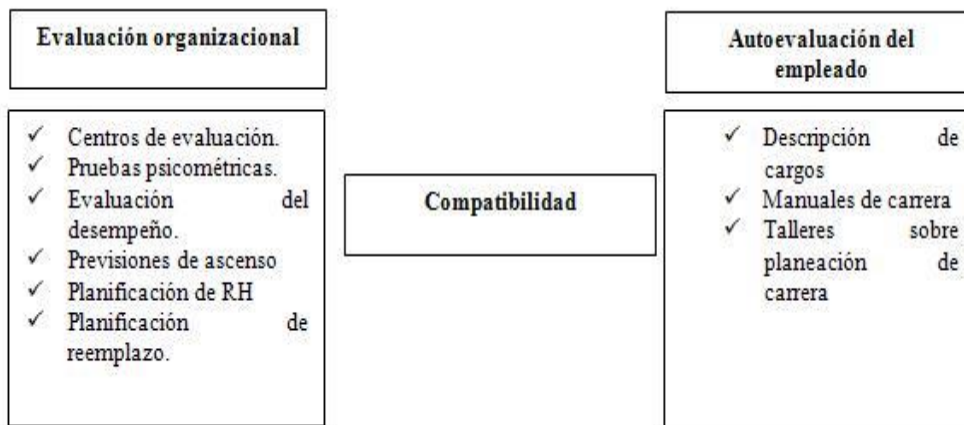
1. Tutoría: los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula.

2. Asesoría a los empleados: el gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo.

Desarrollo de carreras

El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por unas personas y cargos cada vez más elevados y complejos.

Principales herramientas de evaluación de carreras



Existen los siguientes esquemas de orientación para los empleados:

1. Asesoría individual de carreras. Cuando el gerente de línea conduce sesiones de asesoría, el staff de RH monitorea la eficacia y proporciona asistencia en forma de entrenamiento y de asesoría.
2. Servicios de información a los empleados: ofrecen a los empleados información respecto de las oportunidades internas.
3. Sistemas de información sobre vacantes. La organización anuncia la oferta de cargos desde el interior.
4. Mapas de carreras. Especie de organigrama que muestra las posibles direcciones y oportunidades de carrera disponibles.
5. Centros de recursos de carrera: colección de materiales para el desarrollo de carrera; por ejemplo, biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y software.

Programas de aprendices

Las organizaciones invierten en programas de aprendices como mecanismos de crecimiento planeado de capital humano a largo plazo y en un verdadero programa de mejoramiento continuo en la calidad del personal extendido a largo plazo, lo cual es una especie de inversión en el éxito futuro de la empresa.

Retorno al caso introductorio

El presidente y el director de RH del Banco Planetario comenzaron a diseñar los métodos de desarrollo de personas que utilizara la empresa para incentivar el proceso de cambio organizacional. ¿Qué sugerencias haría usted?

Desarrollo organizacional

Los instrumentos de cambio organizacional, es decir, el aprendizaje de toda la organización. El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas con la ayuda de un consultor interno o externo. El (DO) tiene las siguientes características.

1. Se basa en la investigación y en la acción, lo cual significa recolección de datos sobre una unidad, grupo, departamento o la organización en conjunto y proporcionar a los empleados esos datos para que se analicen y desarrollen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuese excelente. En otras palabras, el DO utiliza un diagnóstico de situación (investigación) y una intervención para modificar la situación (acción) y, posteriormente, un refuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación.

El DO utiliza un proceso de tres fases:

1. Diagnóstico: a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella.

2. Intervención: acción para modificar la situación actual. La intervención se define y planea mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio.

3. Refuerzo: esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación.

Técnica de DO

El Do y utiliza diversa tecnología. Las principales técnicas de DO son:

1. Entrenamiento de la sensibilidad: es la técnica más antigua y amplia de DO. Consiste en reunir grupos denominados grupos E (grupos de entrenamiento) orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en cuanto a sus habilidades y dificultades en las relaciones interpersonales. El resultado es mayor creatividad (menor temor de los otros, y estar menos a la defensiva), menor hostilidad en cuanto a los demás (debido a que los comprende mejor) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo.

2. Análisis transaccional (AT): técnica que busca el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales. La transacción es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Es una técnica diseñada para individuos, pues se concentra en los estilos y contenidos de las comunicaciones personales. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y dar respuestas naturales y razonables.

3. Desarrollo de equipos: técnica de modificación del comportamiento en que se reúnen varias personas y varios niveles y áreas de la organización bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente buscando un punto de encuentro para que la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de las causas.

4. Consultoría de procesos: técnica en que cada equipo es coordinado por un consultor cuya actuación varía mucho. La coordinación permite ciertas intervenciones para que con los equipos sean más sensibles a los procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de participación, de sentimientos, de liderazgo, de toma de decisiones, confianza y creatividad.

5. Reunión de confrontación: técnica de modificación de comportamiento, con la ayuda de un consultor externo o interno (denominado tercera parte). Dos grupos antagónicos en conflicto pueden ser tratados a través de una reunión de confrontación que dura un día, en la que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro como si estuvieses delante de un espejo. El consultor facilita la confrontación con serenidad de ánimo, moderando las críticas, moderando los trabajos, orientando la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y eliminando las barreras intergrupales.

6. Retroalimentación de datos (feedback de datos): técnica de cambio de comportamientos que parte del principio de que cuantos más cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que reflejan la manera como una persona es percibida o vista por los demás.

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

“Cultura es un término genérico utilizado en dos concepciones diferentes. Por un lado el conjunto de costumbres, civilización y realización de una época o pueblo y, por el otro, artes y demás manifestaciones más sofisticadas del intelecto y de la sensibilidad humana consideradas colectivamente, pero la cultura organizacional nada tiene que ver con esto.

Concepto: “Es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización”⁴.

Componentes de la Cultura organizacional:

Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles que son los siguientes:

Artefactos: constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Artefactos son los elementos concretos que cada uno ve, oye, y siente cuando se encuentra en una organización.

⁴ **GEORGE BOHLANDER y SCOTT SNELL**, Administración de Recursos Humanos, 14a, Edición 2009, D.R 2008 por CengageLearning, Editores, S.A. de C.V, una compañía de CengageLearning, Inc. Corporación Santa Fé.

Valores compartidos: son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen los miembros de la organización”.⁵

Presunciones básicas: constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas.

Elementos de la cultura organizacional:

Los principales elementos de la cultura organizacional son los siguientes:

Lo cotidiano del comportamiento observable: Como interactúan las personas, el lenguaje, y los gestos utilizados, las rutinas y procedimientos corrientes

Las normas o reglas que influyen en los grupos y sus comportamientos: por ejemplo en los momentos libres, en los comedores y en las actividades informales.

Los valores dominantes defendidos por una organización: como la ética, el respeto por las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.

La filosofía administrativa: guía y orienta las políticas de la organización respecto de empleados, clientes y accionistas.

Las reglas de juego: cómo funcionan las cosas, que debe aprender un nuevo empleado para tener éxito y ser aceptado como miembro de un grupo.

Procedimiento para la cultura organizacional:

El proceso que se sigue para una cultura organizacional es la siguiente:

Diagnóstico: es un examen que se realiza a una organización con el fin de conocer cómo se encuentra tanto interna como externa.

⁵ **.GEORGE BOHLANDER y SCOTT SNELL**, Administración de Recursos Humanos, 14a, Edición 2009, D.R 2008 por CengageLearning, Editores, S.A. de C.V, una compañía de CengageLearning, Inc. Corporación Santa Fé.

Historia: se hará constar los principales dirigentes, estructuras, relaciones empresa-entorno, Grupos de poder.

Fundadores: datos personales, formación, procedencia, motivación.

signos y símbolos: slogan, actitudes, comportamientos, historia.

Valores: valores declarados, valores aparentes, empleo de valores en la comunicación interna.

Características que definen a la cultura organizacional:

“Las características son las siguientes:

La identidad de los miembros: grado en que los trabajadores se identifican con la organización.

Énfasis en el grupo: grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

El enfoque hacia las personas: grado en las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

Integración en entidades: grado en que se fomenta las unidades de la organización productivas y de servicio funcionen coordinadamente o independientes.

El control: grado en que se emplean reglas, reglamentaciones, etc. Para vigilar y controlar la conducta de los trabajadores.

Tolerancia al riesgo: grado en que se fomenta y permite que surjan y se materialicen nuevas ideas.

Los criterios para recompensar: grado en que se distribuyen las recompensas y reconocimientos de acuerdo con el rendimiento del trabajador y no con otros factores ajenos al rendimiento como antigüedad y favoritismo.

Tolerancia al conflicto: grado en que se fomenta y permite que los trabajadores puedan tratar libremente sus conflictos y críticas.

Perfil hacia los fines o los medios: grado en que la administración se perfila hacia resultados o metas y no hacia las técnicas o proceso para lograrlos.

Enfoque hacia un sistema abierto: grado en que las organizaciones controlan y responden a los cambios del entorno”⁶.

TALENTO HUMANO:

Origen:

“La teoría del capital humano, la desarrolló el economista norteamericano Gary Becker en 1964, y concluyó que su tesoro era el capital humano que éstas poseían, es decir, su inteligencia y las habilidades forman parte de las personas, su salud, la calidad de sus hábitos de trabajo que sirven para producir bienes y servicios.

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección. Ahora en los últimos cincuenta años el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como “Talento Humano”, si la gente crece la empresa también lo hace.

⁶ **GEORGE BOHLANDER y SCOTT SNELL**, Administración de Recursos Humanos, 14a, Edición 2009, D.R 2008 por CengagemLearning, Editores, S.A. de C.V, una compañía de CengageLearning, Inc. Corporación Santa Fé.

Definición:

Es una función administrativa dedicada a la evaluación y remuneración de los empleados en cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas por que están involucrados en actividades como; reclutamiento, selección, contratación, inducción, integración y capacitación.

Importancia:

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; y debe estar 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”⁷.

TRANSICIÓN DE RECURSOS HUMANOS A TALENTO HUMANO:

“La Administración de Recursos Humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO:

Concepto: Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización.

⁷GEORGE BOHLANDER y SCOTT SNELL, Administración de Recursos Humanos, 14a, Edición 2009, D.R 2008 por CengageLearning, Editores, S.A. de C.V, una compañía de CengageLearning, Inc. Corporación Santa Fé.

Importancia: Proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente está encargada de diseñar, producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, etc. Sin gente eficiente es imposible una organización logre sus objetivos; el trabajo de director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados”.

Objetivos:

- ❖ **Objetivos corporativos:** contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- ❖ **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de recursos humanos.
- ❖ **Objetivos sociales:** debe responder a los desafíos que presenta la sociedad y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad.
- ❖ **Objetivos personales:** apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa”⁸

Funciones:

Función de Empleo:

“Es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo de acuerdo a una planeación de recursos humanos.

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante el sistema de remuneración racional del trabajo.

Relaciones Internas:

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre el director y el personal, como la satisfacción en el trabajo y en las oportunidades de progreso de trabajador sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

⁸ **WERTHER William**, Administración de Personal y Recursos Humanos 4ta edición Mc Graw-Hill México 1995.

Servicios al Personal:

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización”⁹.

ETAPAS DE ADMISIÓN DEL PERSONAL RESUMIDAS:

Reclutamiento:

⁶. Técnica encaminada a buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presente, con el fin de proveer nuevos talentos humanos a la organización en el momento oportuno.

Función de Administración de Salarios:

➔ PROCESO DE RECLUTAMIENTO:

Se origina en el momento en que se produce la creación de un nuevo puesto de trabajo, o cuando se produce una vacante; depende de la decisión del jefe o gerente.

Identificar las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.

Busca las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

⁹ **CHIAVENATO** Idalberto, Administración de Recursos Humanos “El Capital Humano de las Organizaciones, novena Edición 2009, por Elsevier Editora Ltda., Río de Janeiro, Brasil.

Las técnicas de reclutamiento más comunes son; anuncios en la prensa y Centros universitarios, entidades públicas, en donde se provee de candidatos para ocupar una vacante.

Los medios para el reclutamiento pueden ser; internos, externos y mixtos

Selección:

Es escoger la persona más idónea para que ocupe un cargo.

- **Importancia:** Permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo.
- **Objetivo:** Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.”¹⁰

CONTRATACIÓN:

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

Inducción:

Es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, con el fin de realizar sus actividades de manera satisfactoria.

⁶ **CHIAVENATO** Idalberto, Administración de Recursos Humanos “El Capital Humano de las Organizaciones, novena Edición 2009, por Elsevier Editora Ltda., Río de Janeiro, Brasil.

- **Objetivo:** Informar a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto.
- **Importancia:** Permite conocer al nuevo personal las normas, políticas y costumbres de la Institución.
- **Elementos fundamentales de un programa de inducción:**
 - Título de programa
 - Persona que elaboró el programa
 - Nombre de la persona que aprobó el programa
 - El objetivo que se persigue Tipo de sesión que se llevará a cabo, ya sea a través de una conferencia o mesa redonda.
 - El moderador, quien es la persona encargada de llevar a cabo la sesión.
 - Características del local.
 - Material necesario a utilizar en cada sesión.

ALLES MARTHA ALICIA, Dirección Estrategica de Recursos Humanos: casos; Gestión por competencia, Gestión del Talento Humano.-3a Edición-Buenos Aires; Granica, 2008. Capítulo 2 Gestión de Recursos Humanos pág, 21, Capitulo 6 Evaluación del desempeño. Pág 99; Capitulo 8 Remuneración y Beneficio pág.123.

Integración:

⁸. Es proporcionar toda la información necesaria al nuevo trabajador realizando todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, y así lograr su desarrollo integral.”¹¹

¹¹ **CHIAVENATO** Idalberto, Administración de Recursos Humanos “El Capital Humano de las Organizaciones, novena Edición 2009, por Elsevier Editora Ltda., Río de Janeiro, Brasil.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

⁹ Las personas constituyen el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano compuesto por las organizaciones, que van desde el más simple hasta el principal ejecutivo, se convirtió en un asunto vital para el éxito. En un mundo variable y competitivo, en una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia.

Concepto:

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación al desempeño de una actividad.

Proceso de entrenamiento:

“El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto por cuatro etapas:

Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer las necesidades y pueden ser pasadas, presentes o futuras.

Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Niveles de entrenamiento: En el entrenamiento se puede realizar cuatro niveles que son los siguientes:

Análisis organizacional: a partir del diagnóstico de la organización, verificar los aspectos de la misión, visión y los objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.

Análisis de los recursos humanos: determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas contribuyan a los objetivos estratégicos.

Análisis de la estructura de cargos: a partir del examen de los requisitos y especificaciones del cargo, se determinan las habilidades, destrezas y competencias las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.

Análisis del entrenamiento: deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento.”¹²

VALUACIÓN DE PUESTOS:

Concepto:

“Consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo.

¹² **CHIAVENATO** Idalberto, Administración de Recursos Humanos “El Capital Humano de las Organizaciones, novena Edición 2009, por Elsevier Editora Ltda., Río de Janeiro, Brasil

Importancia:

Permite conocer de manera detallada las funciones de cada miembro de la institución, destacando una información más concreta en cuanto al desempeño de los puestos y condiciones de eficiencia iguales, correspondiendo a salarios equitativos.

Características:

Determina las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer las personas que van a desempeñar con éxito.

Define con claridad lo que se requiere del puesto para describir las aptitudes indispensables para el adecuado rendimiento en el trabajo.

Métodos para la valuación de puestos:

- **Método de gradación previa:** Consiste en clasificar los puntos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos.

- **Método de alineamiento o valuación por series:** Ordena los puestos basándose en un promedio que resulta de las calificaciones dadas por los miembros de un comité evaluador.

Comparación de factores: Ordena y compara los puestos, de una empresa en función de sus factores principales conocimientos, habilidades, responsabilidad, esfuerzo, y condiciones laborales.

- **Valuación de puestos por puntos:** Es considerado como el más justo, ya que para su ejecución se toma en cuenta muchos aspectos, y se valoran muchos factores que en los demás sistemas de valuación no son tomados en cuenta.

Procedimiento: Nombramiento del comité de valuación, determinación de los puestos tipo, fijación de los factores, elección de los sub-factores.

Ventajas: El uso de un mayor número de factores permite un verdadero análisis de los puestos a valorar, el puesto es sencillo y claro, los trabajadores lo aceptan con facilidad.

Desventajas: La selección y definición de los factores resulta difícil y arbitraria es preciso un adiestramiento cuidadoso, exige mayor tiempo que los otros.

Etapas:

- Realizar una descripción y especificación de puestos.
- Establecimiento de grados a los factores.
- Determinar grados y definir factores.
- Ponderación de factores.
- Asignación de los puntos a los grados
- Denominación del puesto.
- Ajuste salarial.”¹³

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Concepto:

¹¹. Permite verificar si el desempeño de las actividades que realiza el trabajador está acorde con los objetivos.

¹³ WERTHER WILLIAN-DAVIS, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 2008. Pag. 1 – 300.

Importancia: Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, además permite poder hacer la retroalimentación sobre la manera en que se cumple sus actividades

Objetivos:

- ❖ Estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.
- ❖ Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
- ❖ Permitir condiciones de mediación del potencial humano para determinar su pleno empleo.

MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Entre los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado, y a futuro a continuación detallamos:

Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Durante el Pasado: Los métodos de evaluación basados en el desempeño tienen la ventaja de ver sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

- **Escala de Puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- **Listas de Verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características.

- **Método de selección forzosa:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado.
- **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve un archivo, con el fin de realizar la retroalimentación.
- **Escala de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.
- **Método de verificación de campo:** para que el método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.
- **Método de evaluación en grupos:** el representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- **Método de categorización:** este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores.
- **Método de distribución Forzada:** en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

- **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Métodos de Evaluación Basados en el desempeño a futuro:

Se centran en el desempeño mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- **Autoevaluaciones:** se utilizan para determinar las que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.
- **Administración Por Objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.
- **Métodos De Los Centros De Evaluación:** Son una forma estandarizadas para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.”¹⁴

¹⁴ · **ALLES MARTHA ALICIA**, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: casos; Gestión por competencia, Gestión del Talento Humano.-3a Edición-Buenos Aires; Granica, 2008. Capítulo 2 Gestión de Recursos Humanos pág, 21, Capítulo 6 Evaluación del desempeño. Pág 99; Capítulo 8 Remuneración y Beneficio pág.123.

e. MATERIALES Y MÉTODOS:

Para el presente trabajo de investigación, se empleó los diferentes materiales, métodos y técnicas de investigación como:

MATERIALES:

Los recursos materiales que se utilizó para el presente trabajo investigativo son:

De oficina.

- ❖ Cuadernos de apuntes
- ❖ Hojas de papel bond
- ❖ Esferográficos
- ❖ Lápices
- ❖ Borradores
- ❖ Corrector
- ❖ Carpetas
- ❖ Grapas
- ❖ Copias

Equipos de oficina

- ❖ Computador
- ❖ Calculadora
- ❖ Copiadora
- ❖ Impresora

Herramientas

- ✓ Escritorio
- ✓ Sillas
- ✓ Mesas

MÉTODOS:

Método Científico

Permitió conocer la realidad del problema investigado y explicar los hechos que se están dando en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, con el personal que labora en la misma, de igual manera se hizo posible conformar los referentes teóricos y prácticos del conocimiento para su tratamiento y verificación.

Método Deductivo

Permitió identificar particularidades contenidas en la situación general del problema; contando con la colaboración del personal que labora en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, mismo que gracias a sus conocimientos y experiencias proporcionaron toda información necesaria en lo que se refiere al manejo de recursos humanos para el desarrollo de la presente investigación.

Método Inductivo

A través de este método se conoció los aspectos más relevantes de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad del Loja, sus antecedentes históricos, la conformación de su organización y la manera como se ha ido desarrollando y suministrando el servicio a la sociedad, así como sus metas y proyecciones al futuro.

Método Descriptivo

Por medio de este método, se realizó la interpretación y análisis de toda la información recopilada a fin de lograr cumplir con los objetivos propuestos.

TÉCNICAS:

Observación Directa

Permitió verificar las diferentes actividades y manejo del recurso humano en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad del Loja, objeto de estudio.

Entrevista

Permitió tener un diálogo con el gerente de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad del Loja, con el fin de obtener información, mediante un sistema de preguntas a través de la interrelación verbal, el cual me sirvió para fundamentar el contenido del informe.

Encuesta

Se utilizó para la recolección de datos relacionados con los recursos humanos, el cual se aplicó al personal que labora en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, en un total de 75, el mismo ayudó para la elaboración del trabajo de investigación.

Población y muestra

Tuvo como base el universo de la población de puestos existentes en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, así como el personal que presta sus servicios, no siendo necesario recurrir al muestreo estadístico, es por ello que para el presente se trabajó con una muestra de 75 empleados.

Información Bibliográfica

Para la recolección bibliográfica fue necesario respaldar de información de libros, folletos, revistas, periódicos, páginas web, etc., la cual sirvió para fundamentar el trabajo de investigación.

PROCEDIMIENTO:

Para elaborar el trabajo de investigación se realizó un diagnóstico de la cultura organizacional en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad del Loja, con la finalidad de conocer los cambios o desarrollo que ha tenido la empresa en estudio a través de la filosofía empresarial, tomando en consideración su historia, visión, misión, valores.

También se evaluó la gestión del talento humano en términos de proceso de admisión del personal, con la finalidad de adquirir personal idóneo, para que realice las actividades de la empresa, esto se lo hizo tomando en cuenta el reclutamiento interno y externo, con el fin de que existan ascensos y al mismo tiempo entren personas de afuera, pero que aporten al desarrollo y crecimiento de la empresa; para la selección se hizo constar el siguiente proceso: solicitud de empleo, hoja de vida, hoja de solicitud, entrevista, las pruebas de conocimiento, la psicológica, certificado de antecedentes penales y por último el certificado médico; para la contratación se hizo constar los contratos con el fin de apegarse a la ley y al mismo tiempo no tener problemas de tipo legal con el personal que labora; la inducción se elaboró el manual de bienvenida, el mismo que permitió dar a conocer a las personas que recién entran a laborar en la empresa, y constará: carta de bienvenida, historia de la empresa, misión, visión, objetivos, horarios y días de pago, servicios que ofrece, políticas de personal, ubicación de la empresa y por último el reglamento interno de trabajo.

Seguidamente se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar planes de capacitación, el mismo que sirvió para que el personal que labora, adquiera conocimientos teóricos y prácticos, con la finalidad de que se puedan desempeñar en forma eficiente y eficaz en el campo laboral, y así puedan ser competitivos.

También se realizó una valuación de puestos, el cual se aplicó el método de puntos a todos los cargos existentes en la empresa tomando en cuenta los parámetros de: educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad y condiciones de trabajo que tiene cada puesto, para conocer la equidad de sueldos y salarios, y al mismo tiempo realizar el ajuste salarial.

Además se realizó una evaluación de desempeño al personal que labora en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad del Loja, con la finalidad de medir el rendimiento individual y colectivo del personal, la cual se realizó a través del método de escala gráfica de puntuación, el mismo que permitió conceder una evaluación objetiva del desenvolvimiento del personal en las actividades que se desempeñan en la organización, además se concederá valores numéricos a cada punto con el fin de obtener varios cómputos, lo cual permitió conocer cómo se encuentra el personal que labora en la empresa, tomando en cuenta los factores de: puntualidad, responsabilidad, conocimientos, iniciativa, calidad, compañerismo, etc.

Por último se realizó la propuesta en función a los objetivos planteados en la investigación. Además se tomó como muestra 75 personas que laboran tanto, administrativos operativos y directivos, los cuales fueron valuados para conocer sus conocimientos, responsabilidades, esfuerzo y riesgo que tiene cada individuo, además sirvió para elaborar los planes de capacitación y así motivar al personal para que sean eficientes y eficaces en cada puesto de

trabajo que están desempeñándose para tener una visión clara de lo que se está dando en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja. La encuesta como en todos los pasos es importante porque permitió ver las falencias de la empresa, y ayudó mediante el análisis, inducción, deducción, descripción y observación, es decir estos métodos sirvieron para el diseño del trabajo de investigación.

f. RESULTADOS

TABULACIÓN, REPRESENTACIÓN GRÁFICA, E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE ECONOMIA MIXTA LOJAGAS.

- ETAPAS DE ADMISIÓN DE PERSONAL:

*RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

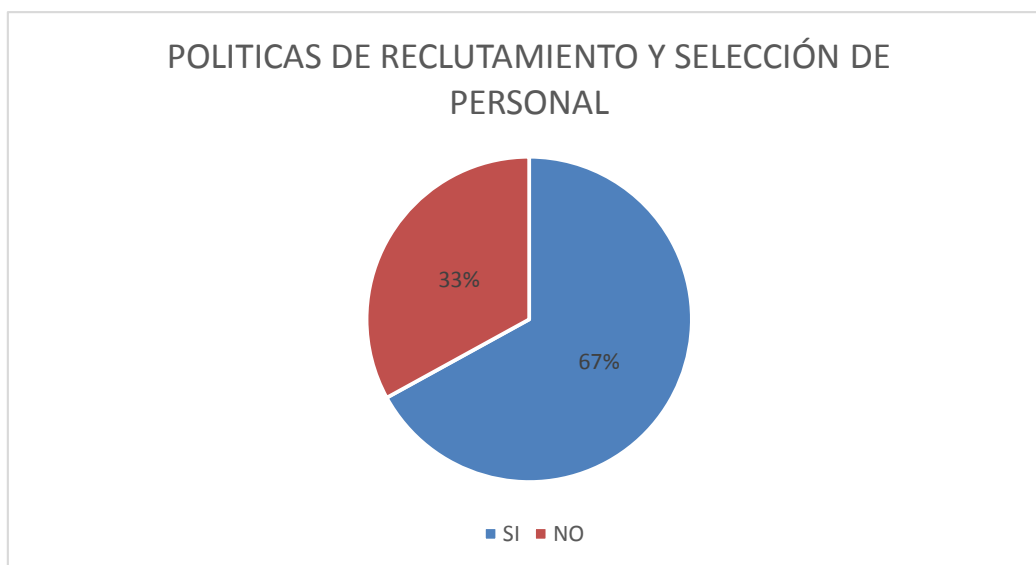
1.- ¿Existen políticas para el reclutamiento y selección del personal?

Cuadro Nro. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	67%
NO	25	33%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

Grafico Nro.1



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, supieron manifestar que 50 personas si conocen que existen políticas de reclutamiento y selección de personal con el 67%; mientras que 25 personas dijeron que no conocen con el 33%.

➤ **¿Cómo se han implementado y /o difundido?**

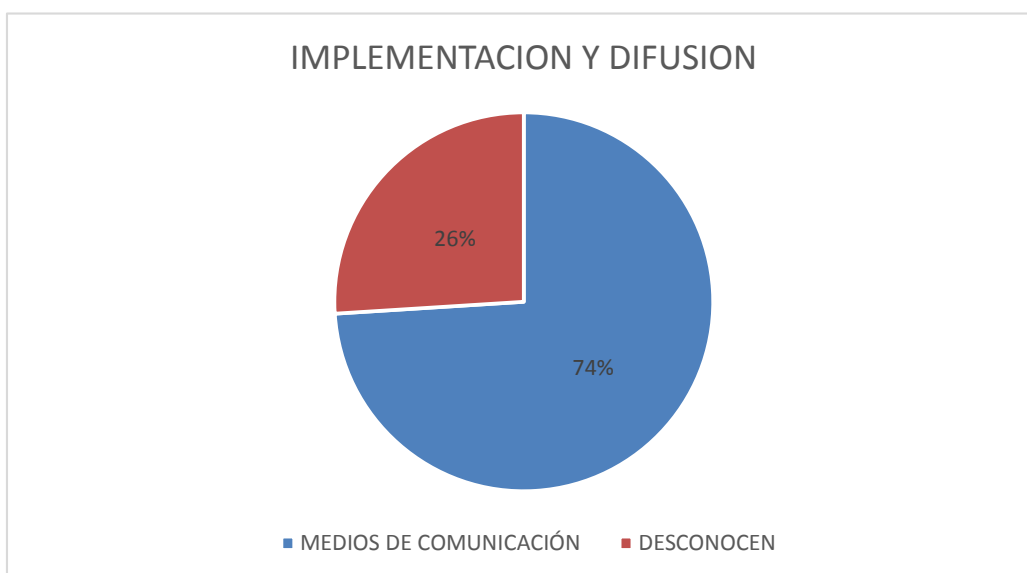
Cuadro Nro. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Medios de Comunicación	37	74
Desconocen	13	26
TOTAL	50	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 2



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, supieron manifestar que 37 personas si conocen que se ha implementado y difundido las políticas a través de medios de comunicación, representado con un 74%, y 13 personas respondieron que desconocen, representado con un 26%

3.- ¿Por qué medios de comunicación se enteró de la vacante?

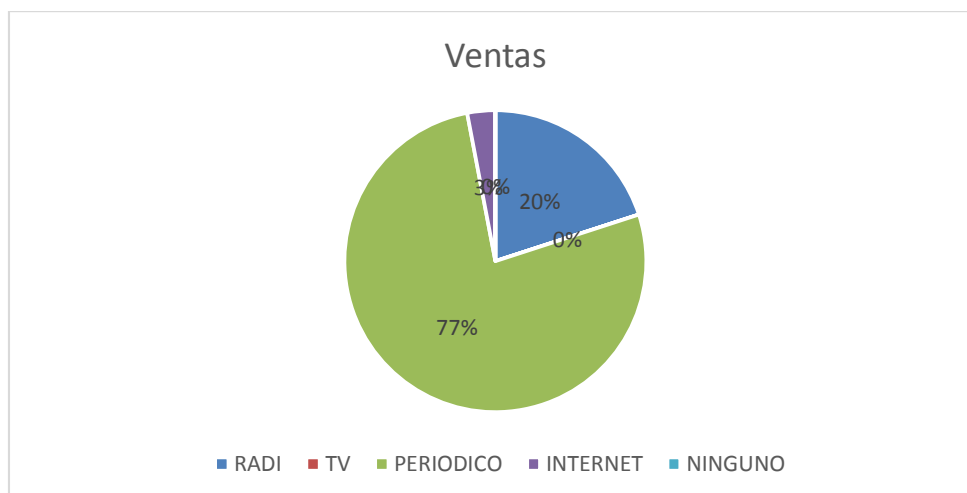
Cuadro Nro. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	15	20%
Televisión	0	0%
Periódico	58	77%
Internet	2	3%
Ninguno	0	0%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 3



***Interpretación:**

De las 75 respuestas obtenidas, 16 personas con el 20% respondieron que se enteraron de las vacantes por radio, ninguna persona por television, 58 personas con el 77% se enteraron por el periodico, y 2 personas con el 3% se enteraron por internet.

4.- ¿Cómo ingresó usted a laborar en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS,?

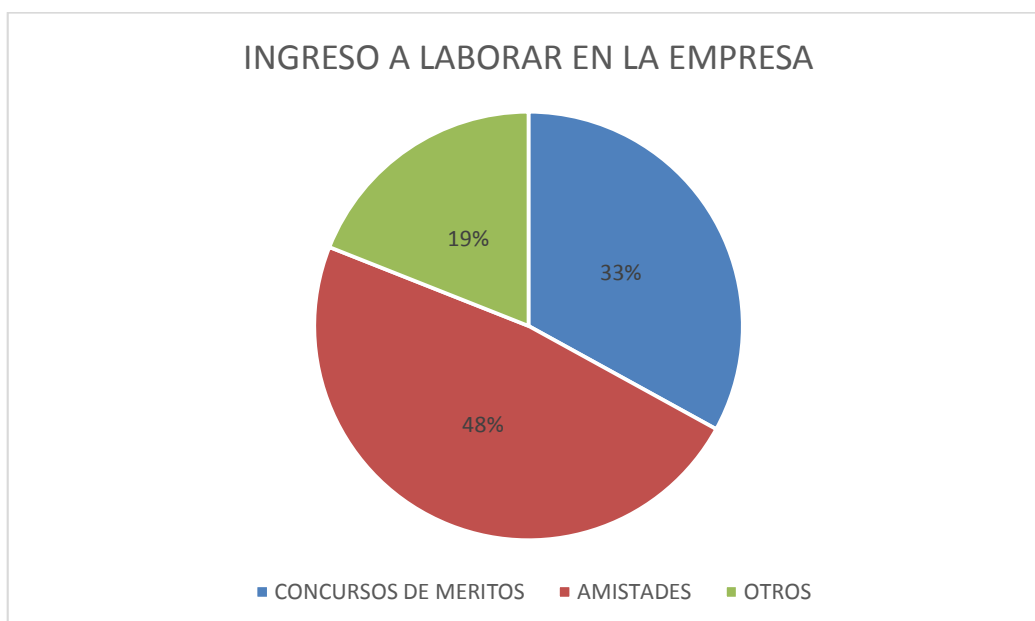
Cuadro Nro.4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concursos de Merecimientos	25	33%
Amistades	36	48%
Otros	14	19%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 4



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas, manifestaron que ingresaron a laborar en la cooperativa 25 a través de concurso de merecimientos, con el 33%, 36 mediante amistades con el 48%, y por último 14 mediante otros mecanismos con el 19%.

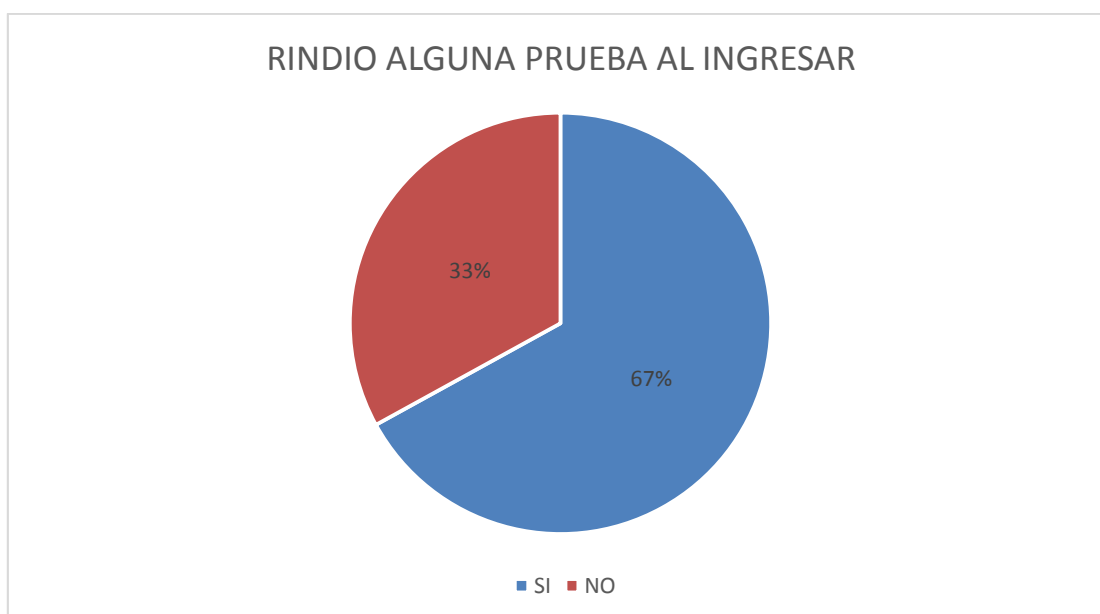
5.- ¿Usted rindió alguna prueba al ingresar a la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS,?

Cuadro Nro.5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	67%
NO	25	33%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

Gráfico Nro.5



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que labora en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, se expresaron que 50 si rindieron pruebas al ingresar con el 67%, mientras 25 dijeron que no con el 33%.

6.- ¿Qué tipo de prueba le aplicaron al ingresar a la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS,?

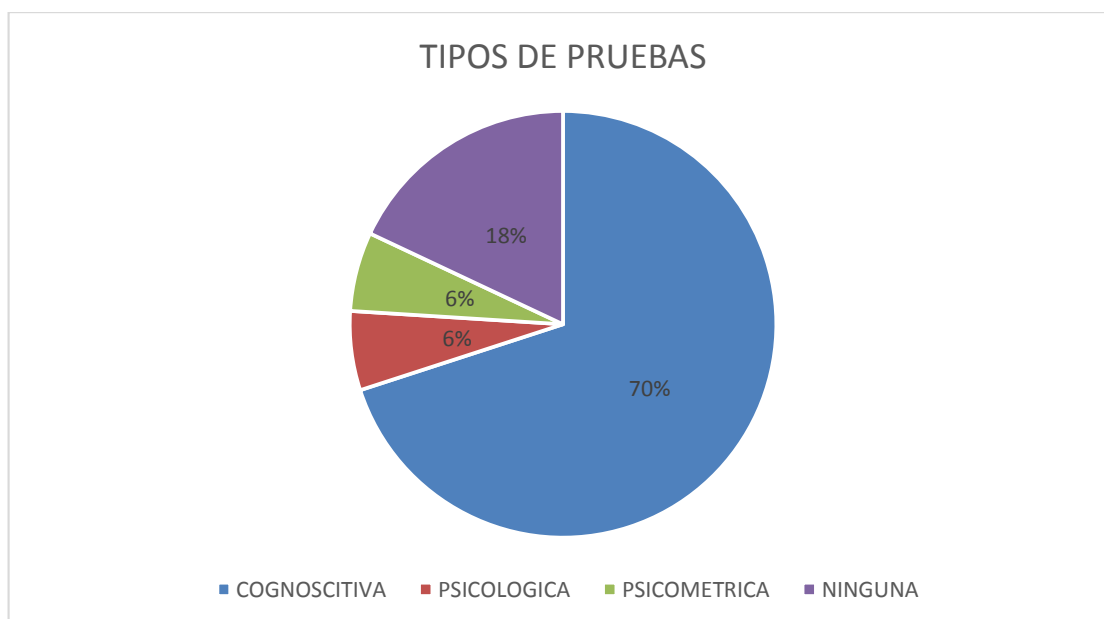
Cuadro Nro. 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cognoscitiva	35	70%
Psicológica	3	6%
Psicométrica	3	6%
Ninguna	9	18%
TOTAL	50	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 6



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, manifestaron que 35 al momento de ingresar a laborar el tipo de prueba fue cognoscitiva con el 70%; 3 personas dieron la prueba psicológica con el 6%, 3 le aplicaron el tipo de prueba psicométrica con el 6%; y por último a 9 ningún tipo de prueba con el 18%.

7- ¿Quién le realizó la entrevista a usted?

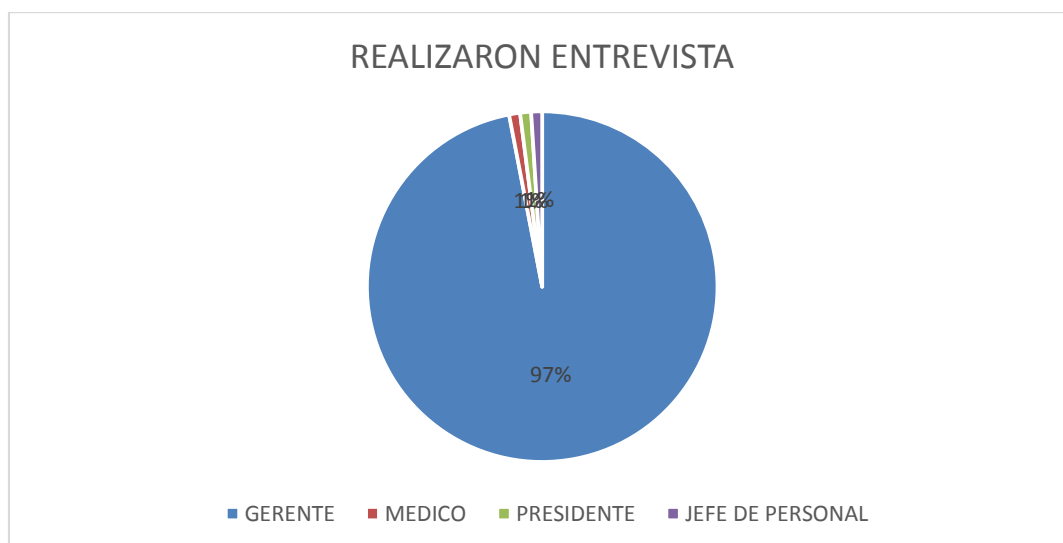
Cuadro Nro. 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	72	96
Médico	1	1
Presidente	1	1
Jefe de Personal	1	1
TOTAL	75	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 7



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que labora en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, manifestaron que 72 dijeron que al momento de ingresar a laborar en la misma, quien realizó la entrevista fue el gerente con el 97%; 1 persona fue entrevistada por el médico con un 1%; 1 fue entrevistada por el presidente con el 1%; y por último 1 fue entrevistada por el jefe de personal con el 1%.

8.- ¿Qué documentos presento usted para ingresar a la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS,?

Cuadro Nro. 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hoja de vida	75	100%
Ninguna	0	0%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 8



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la cooperativa, manifestaron que el 100% de los que presentaron al ingresar a laborar fueron la hoja de vida y nadie respondió que no presento ningun documento.

***CONTRATACIÓN:**

9.- ¿Existen políticas de contratación?

Cuadro Nro. 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	48%
NO	39	52%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 9



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 36 personas dijeron que si existen políticas de contratación con el 48%; mientras que 39 manifestaron que no con un 52%.

10.- ¿Cómo se han implementado y /o difundido las políticas?

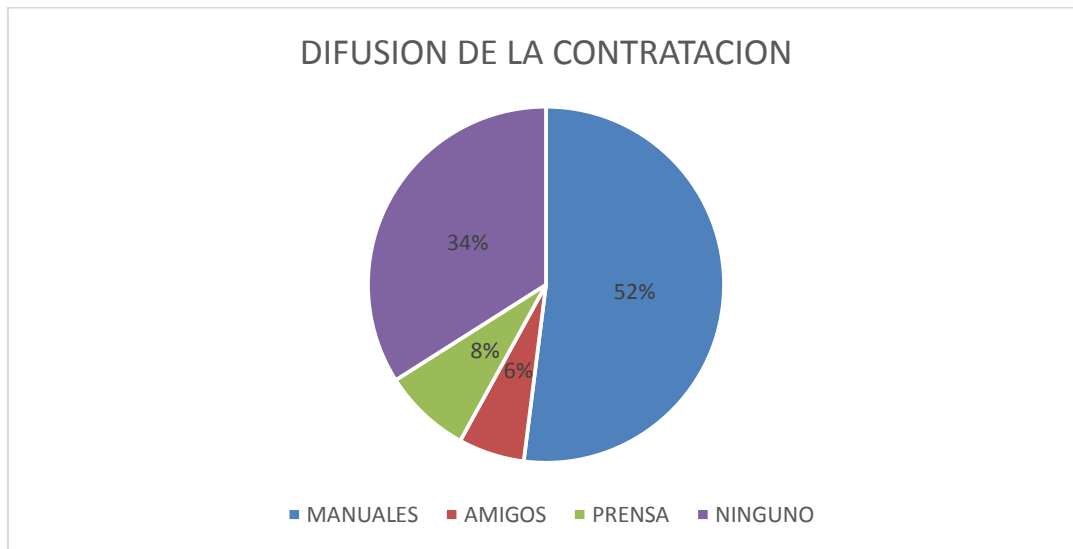
Cuadro Nro. 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manuales	19	52%
Amigos	2	6%
Prensa	3	8%
Ninguna	12	34%
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 10



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 19 dijeron que se han difundido a través de manuales con el 52%; 2 respondieron a través de amigos con un 6%; 3 contestaron mediante la prensa con el 31%; 12 personas que no han difundido con el 31%.

11.- ¿Qué tipo de dependencia tiene con la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS,?

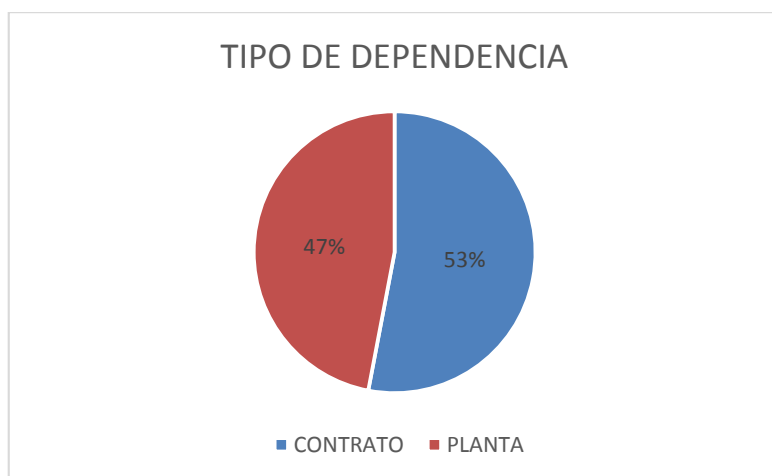
Cuadro Nro. 11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contratado	40	53%
Planta	35	47%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 11



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 40 manifestaron que es contratado con el 53%; mientras que 35 son de planta con el 47%.

12.- ¿Al ingresar a la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, le hicieron firmar algún contrato de trabajo?

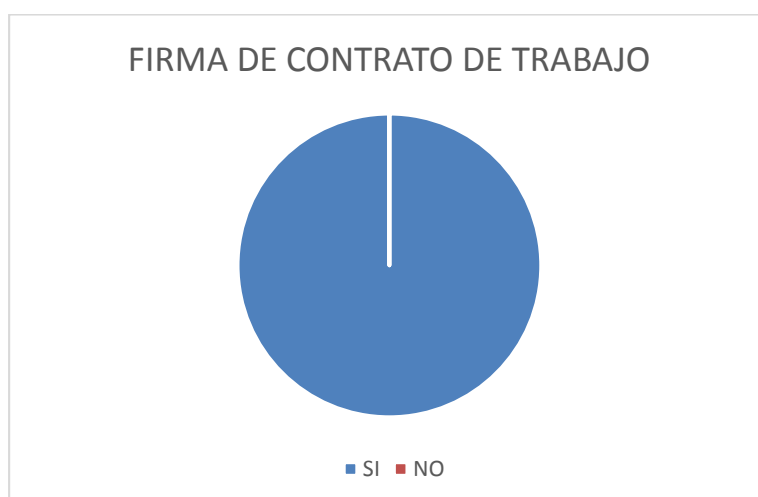
Cuadro Nro. 12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	100%
NO	0	0%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 12



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 75 manifestaron que si les hicieron firmar un contrato de trabajo con el 1000%.

13.- ¿Qué tipo de contrato firmó?

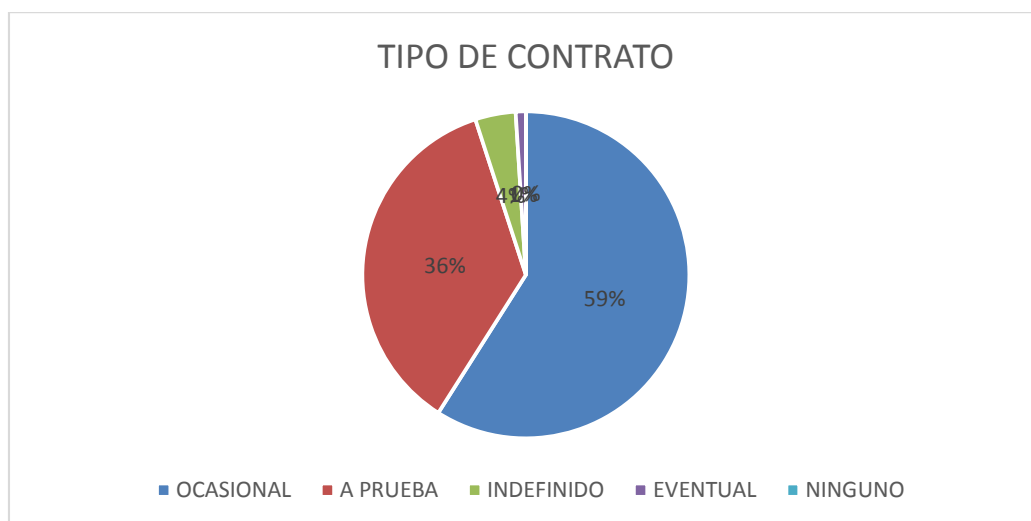
Cuadro Nro. 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ocasional	44	59%
A prueba	27	36%
Indefinido	3	4%
Eventual	1	1%
Ninguno	0	0%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 13



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 44 manifestaron que el tipo de contrato que firmo fue el ocasional con el 59%; 27 firmaron el contrato a prueba con un 36%; 3 dijeron el indefinido con el 4%; 1 fue el eventual con el 1%; y por último nadie contesto que ningún tipo de contrato han firmado con el 0%

14.- ¿Cree usted que el contrato que le otorga la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, cumple con todas las cláusulas estipuladas por la ley de trabajo vigente?

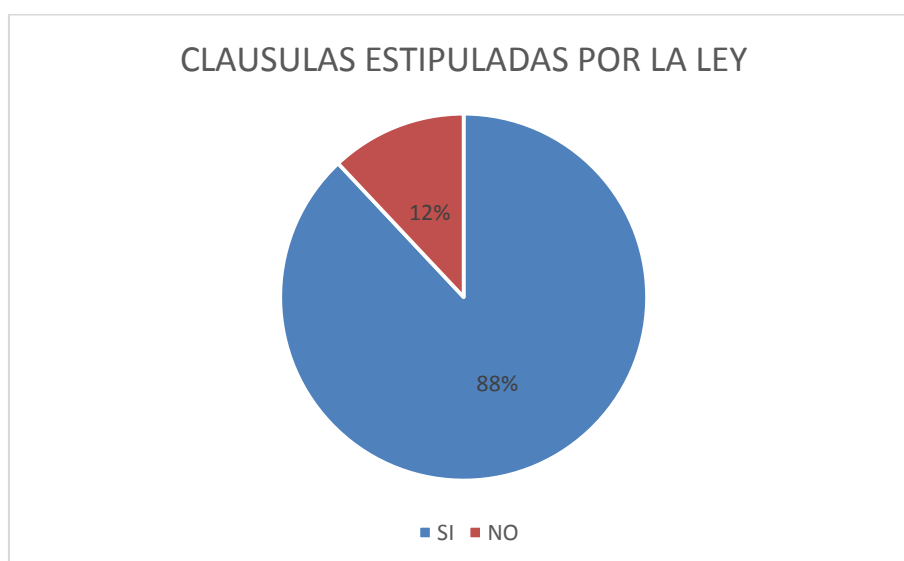
Cuadro Nro.14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	66	88%
NO	9	12%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 14



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 66 manifestaron que si los contratos de trabajo cumplen con lo estipulado en la ley con el 88%; mientras 9 dijeron que no con el 12%.

***INDUCCIÓN E INTEGRACIÓN:**

15.- ¿Existen políticas para la Inducción e Integración de personal?

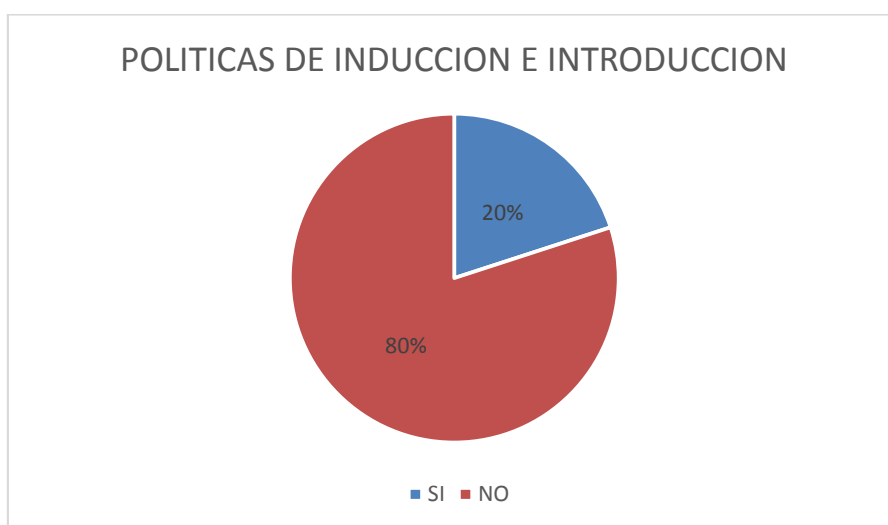
Cuadro Nro. 15

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	20%
NO	60	80%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 15



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 15 manifestaron que si existen políticas de inducción e integración con el 20%; mientras 60 dijeron que no con el 80%.

16.- ¿La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, ha realizado programas de inducción para integrar al personal?

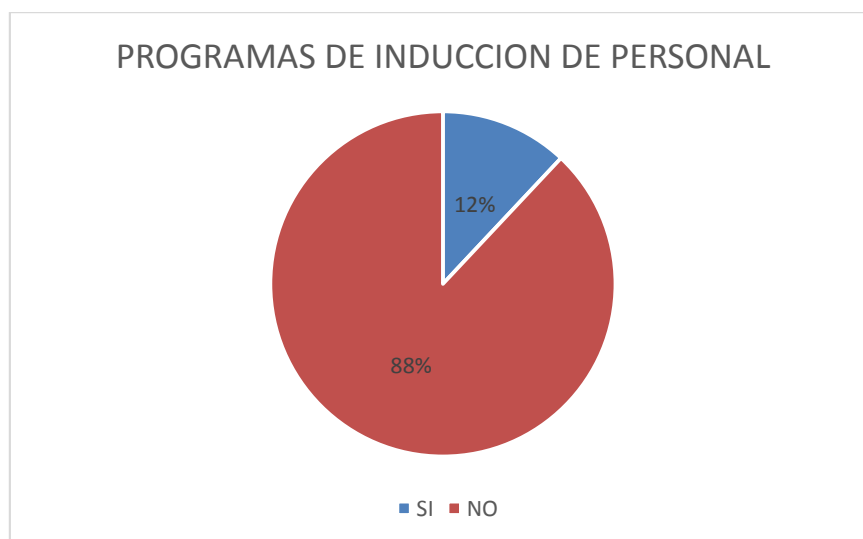
Cuadro Nro. 16

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	12%
NO	66	88%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro.16



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 9 manifestaron que si han realizado programas de inducción para integrar con el 12%; mientras 66 dijeron que no con el 88%.

17.- ¿Al momento que usted ingresó a laborar le hicieron conocer las instalaciones de la empresa?

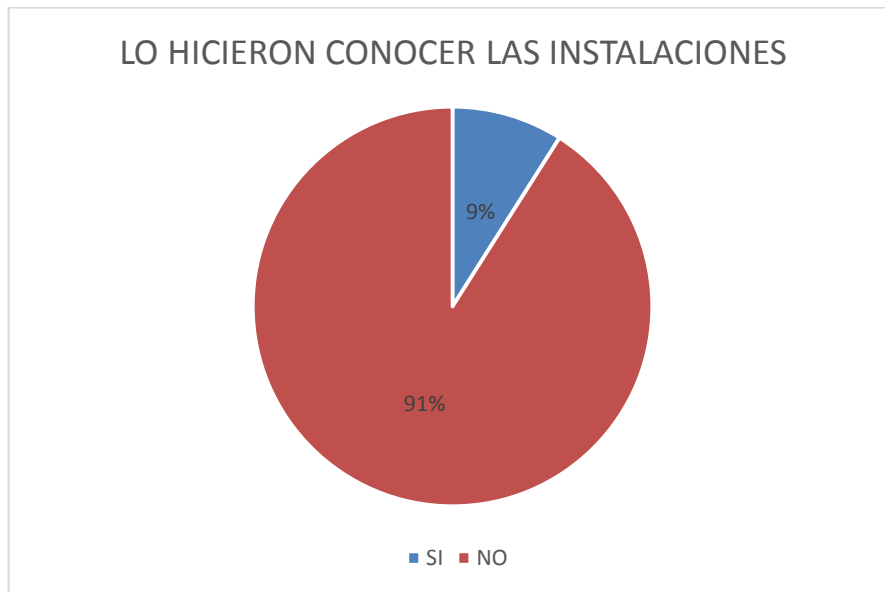
Cuadro Nro. 17

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	9%
NO	68	91%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro.17



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 7 manifestaron que si les hicieron conocer las instalaciones al momento que ingresaron a trabajar en la empresa con el 9%; mientras 68 dijeron que no con el 91%.

18.- ¿A quiénes les beneficiaron la inducción e integración?

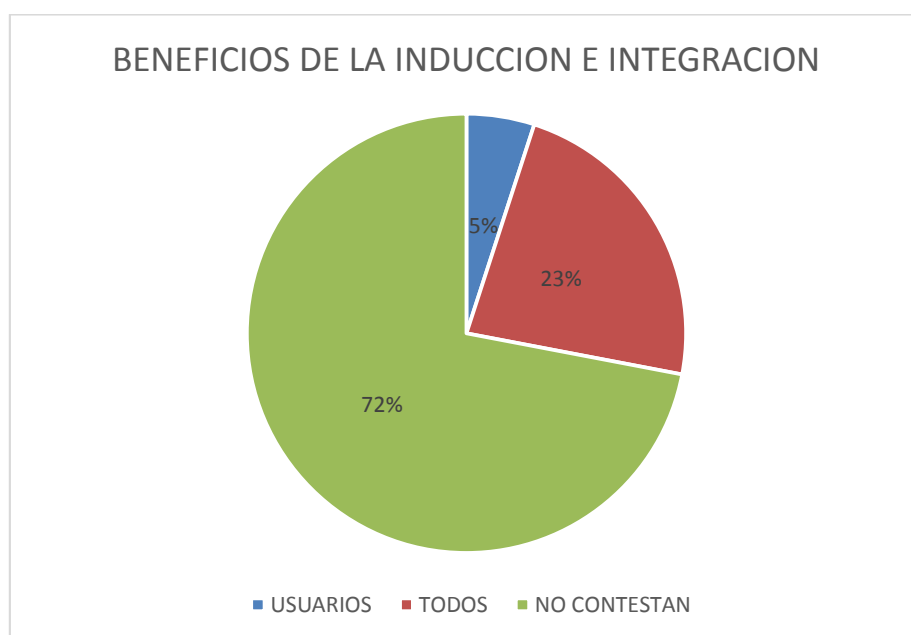
Cuadro Nro. 18

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Usuarios	4	5%
Todos	17	23%
No Contestan	54	72%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico No.18



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 4 manifestaron que les benefician la integración a los usuarios con el 5%; 17 dijeron que a todos con el 23%; mientras que 54 no supieron contestar con el 72%.

19.- ¿Quién le realizó el proceso de inducción e integración?

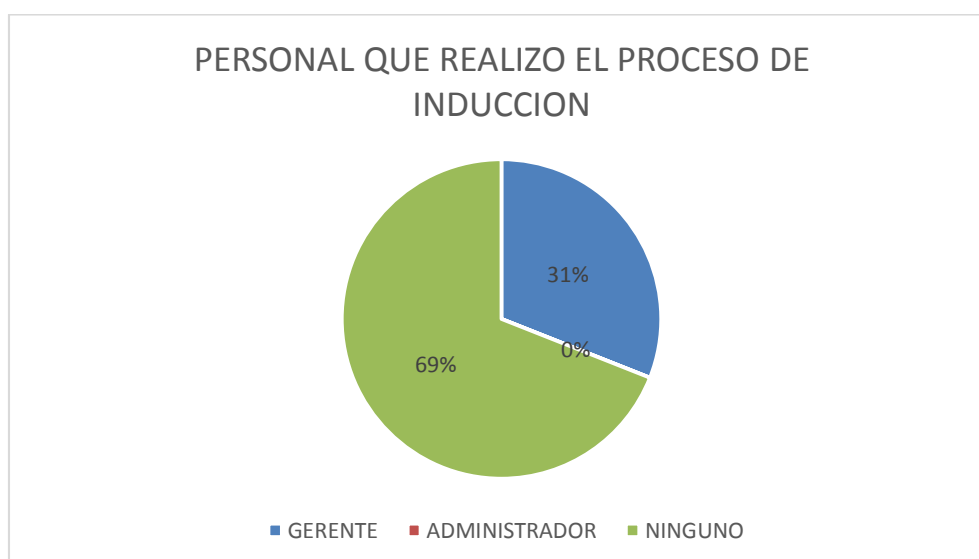
Cuadro Nro. 19

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	23	31%
Administrador	0	0%
Ninguno	52	69%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 19



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 23 manifestaron que la persona quien le realizó el proceso de inducción fue el gerente con el 31%; mientras que 52 dijeron que ninguno con el 69%.

***CAPACITACIÓN:**

1.- ¿Existen políticas para la capacitación del personal?

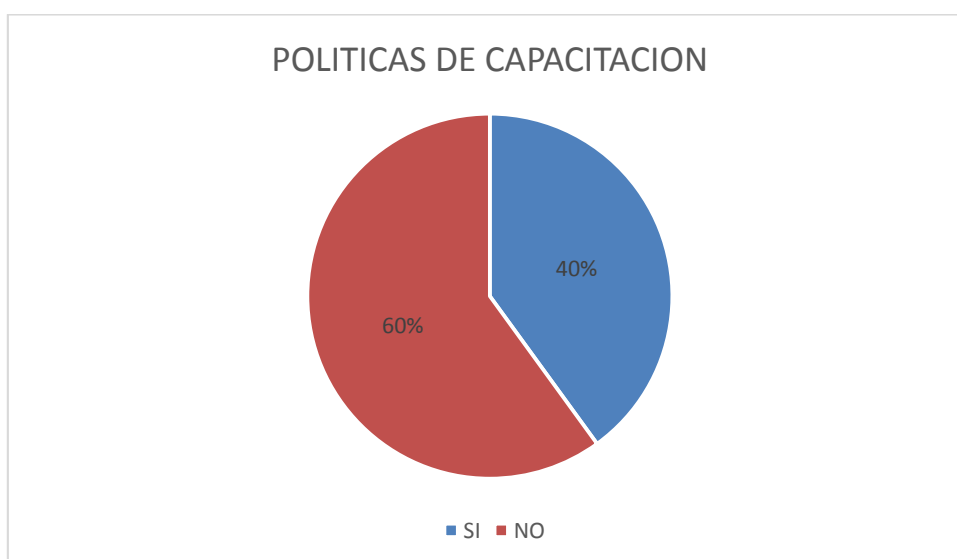
Cuadro Nro.20

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	40%
NO	45	60%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 20



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 30 manifestaron que si existen políticas de capacitación de personal con el 40%; mientras que 45 dijeron que no con el 60%.

2- ¿Cómo se ha implementado las políticas de capacitacion?

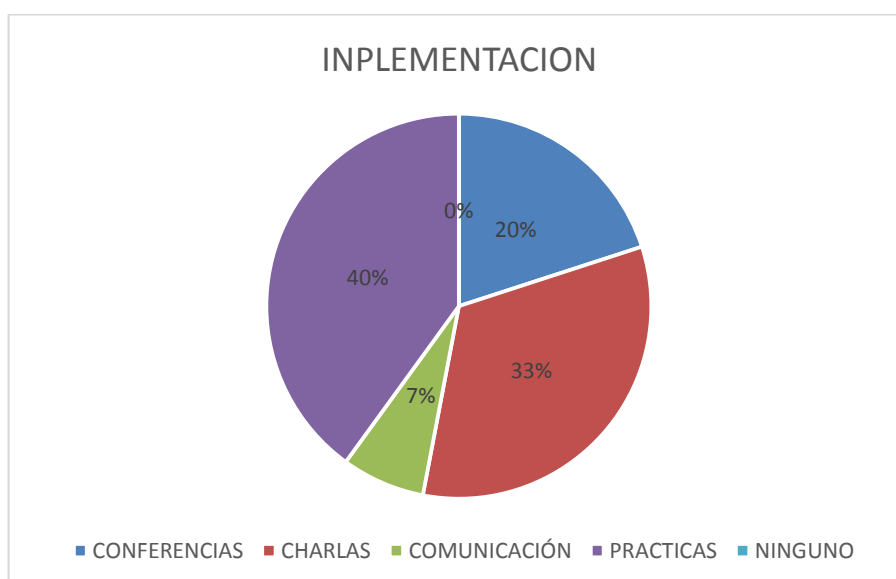
Cuadro Nro.21

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conferencias	6	20%
Charlas	10	33%
Comunicación	2	7%
Prácticas	12	40%
Ninguno	0	0%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 21



***Interpretación:**

De las 75 encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 6 manifestaron que se ha implementado las políticas a través de conferencias con el 20%; 10 dijeron mediante charlas y comunicación con el 33%; 12 mediante prácticas con el 40%.

3.- ¿Cómo determina la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS sus necesidades de capacitación del personal?

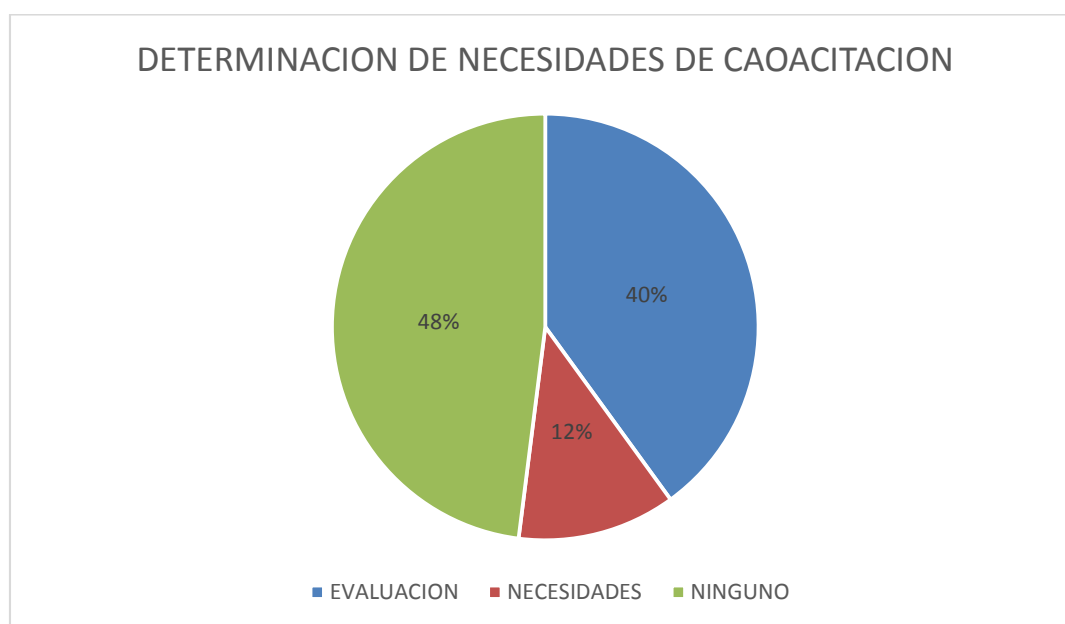
Cuadro Nro.22

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Evaluación	30	40%
Necesidades	9	12%
Ninguno	36	48%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 22



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 30 manifestaron que determinan las necesidades de capacitación a través de evaluación con el 40%; 9 dijeron mediante las necesidades que tienen cada individuo en el momento de desenvolverse en las actividades con el 12%; mientras que 36 contestaron que ninguno con el 48%.

4.- ¿Recibe capacitación por parte de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS,?

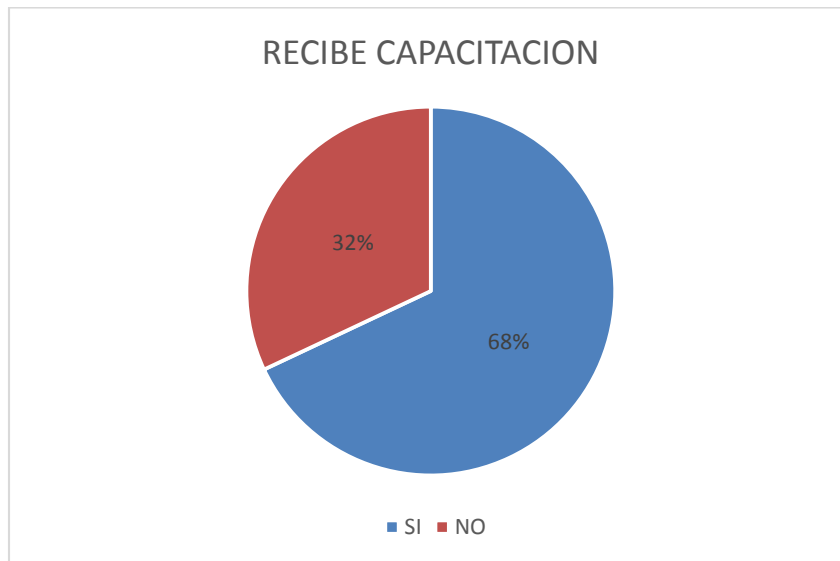
Cuadro Nro.23

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	51	68%
NO	24	32%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 23



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 51 manifestaron que si reciben capacitación con el 68%; mientras que 24 contestaron que no con el 32%.

5.- ¿Señale cada qué tiempo recibe capacitación?

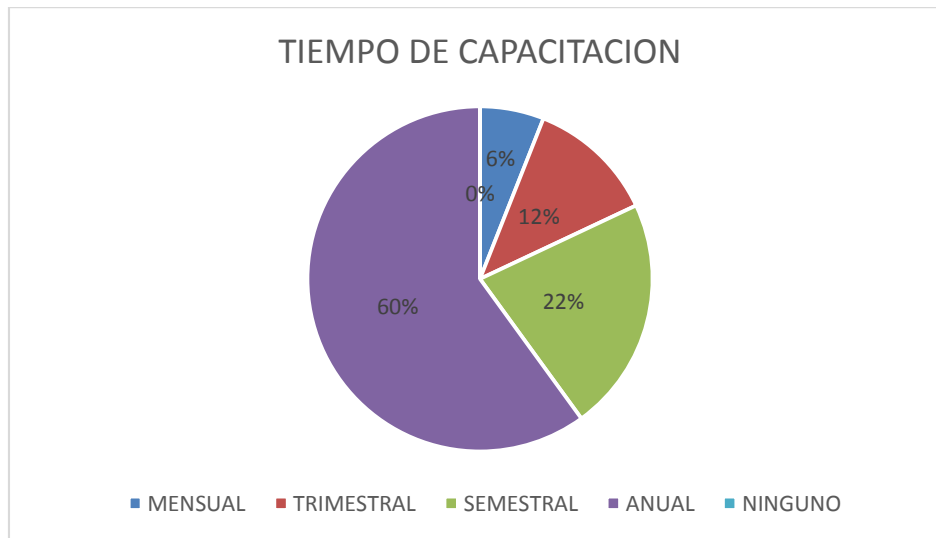
Cuadro Nro.24

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	3	6%
Trimestral	6	12%
Semestral	11	22%
Anual	31	60%
Ninguno	0	0%
TOTAL	51	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 24



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 3 manifestaron que reciben capacitación mensual con el 6%; mientras que 6 contestaron que los capacitan trimestral con el 12%; 11 dijeron semestral con el 22%, 31 respondieron que los capacitan anualmente con un 60%.

6.- ¿En caso de que la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, la capacitaría, usted estaría dispuesto a seguir?

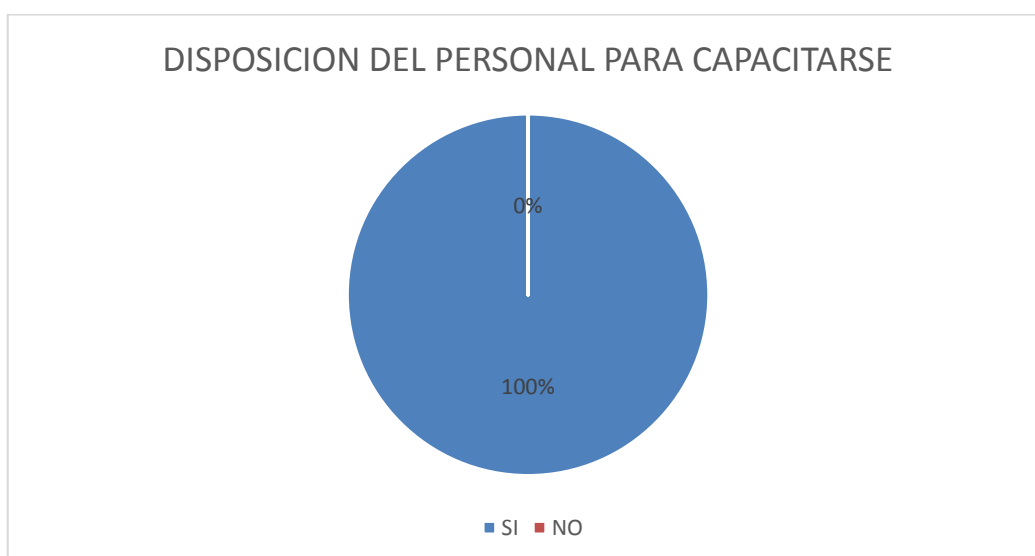
Cuadro Nro.25

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	100%
NO	0	0%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 25



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 75 manifestaron que si estarían dispuestos a recibir la capacitación con el 100%.

7.- ¿En caso de que la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS les capacitaría que cursos les gustaría recibir?

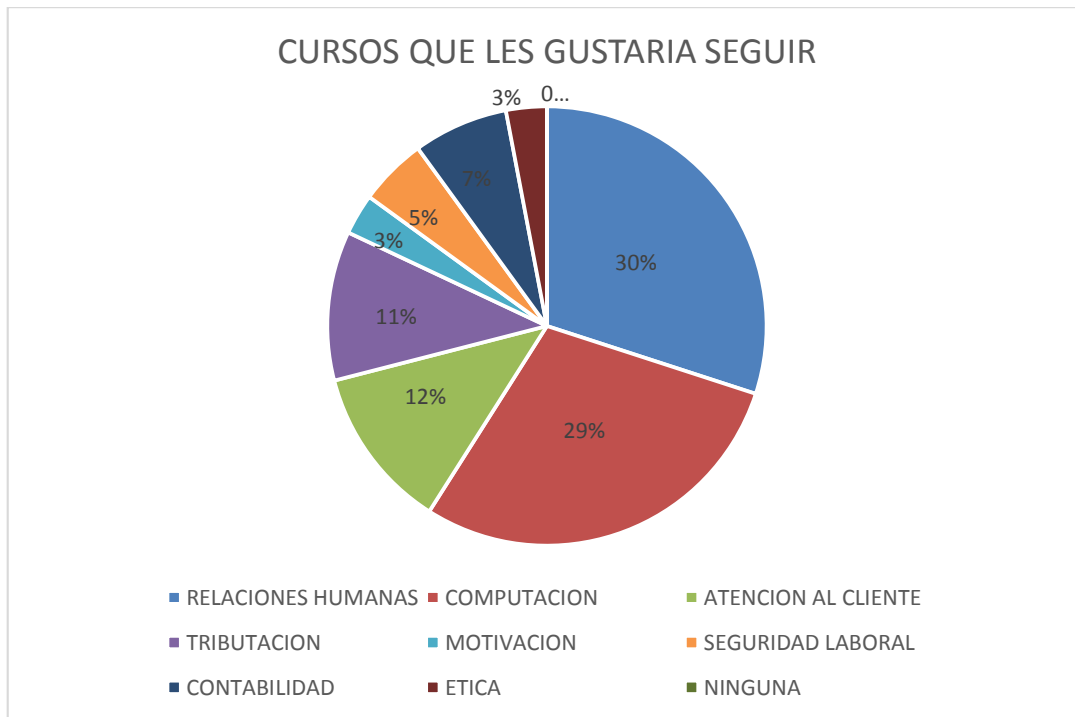
Cuadro Nro.26

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relaciones Humanas	23	30%
Computación	22	29%
Atención al Cliente	9	12%
Tributación	8	11%
Motivación	2	3%
Seguridad Laboral	4	5%
Contabilidad	5	7%
Ética	2	3%
Ninguno	0	0%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro. 26



****Interpretación:***

De las 75 encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 23 manifestaron que el curso que les gustaría recibir es el Relaciones Humanas con el 30%; 22 computación con el 29%; 9 atención al cliente con un 12%; 8 tributación con el 11%; 2 motivación con el 3%; 4 seguridad laboral con el 5%; 5 contabilidad con el 7%.

***VALUACIÓN DE PUESTOS:**

1.- ¿En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, existen políticas de compensación para los empleados?

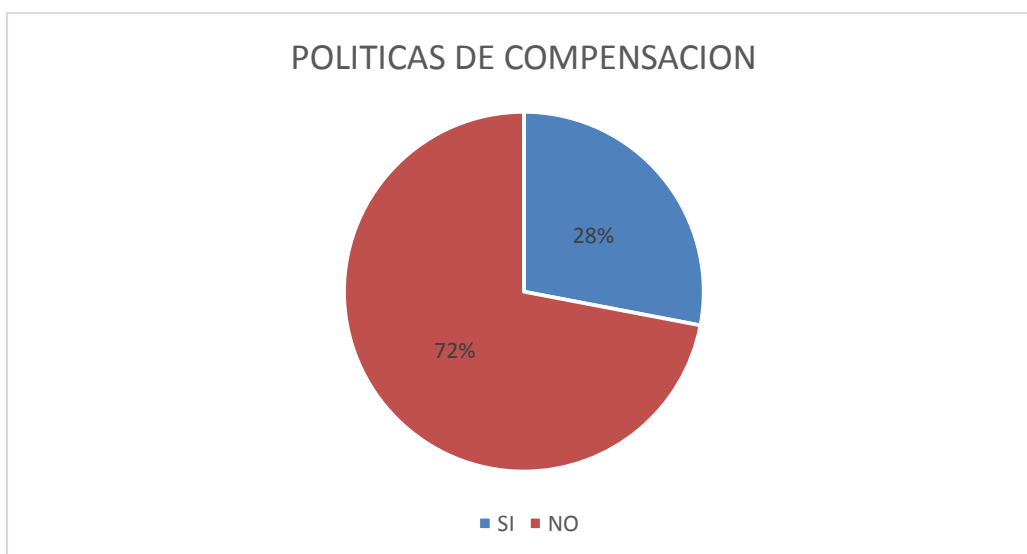
Cuadro Nro.27

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	28%
NO	54	72%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 27



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 21 manifestaron que si existen políticas de compensación con el 28%; mientras que 54 dijeron que no con el 72%.

2.- ¿En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, los trabajadores que en ella laboran están satisfechos con la remuneración que reciben?

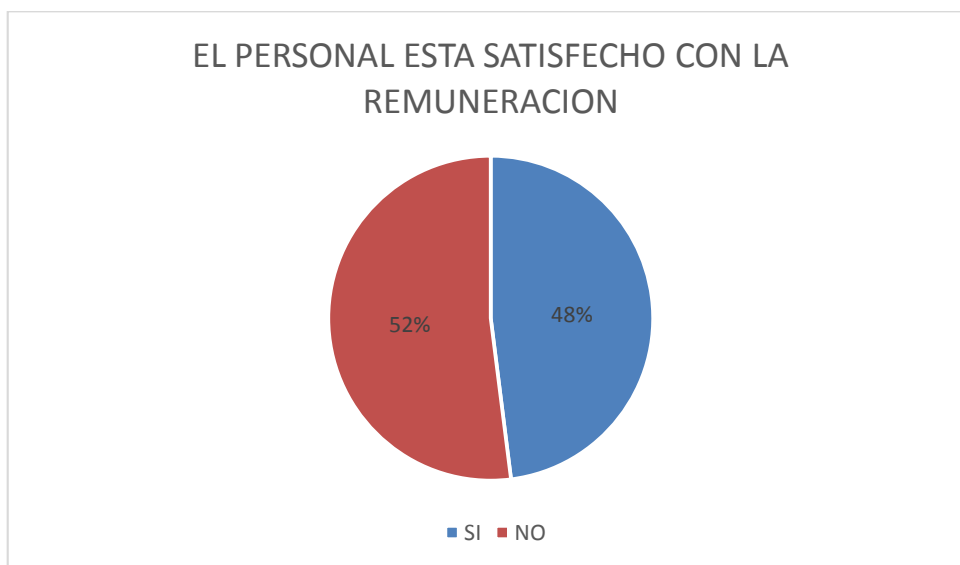
Cuadro Nro.28

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	48%
NO	39	52%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 28



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 36 manifestaron que si están satisfechos con la remuneración que reciben con el 48%; mientras que 39 dijeron que no con el 52%.

- **¿En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, existe un programa de compensaciones para los empleados?**

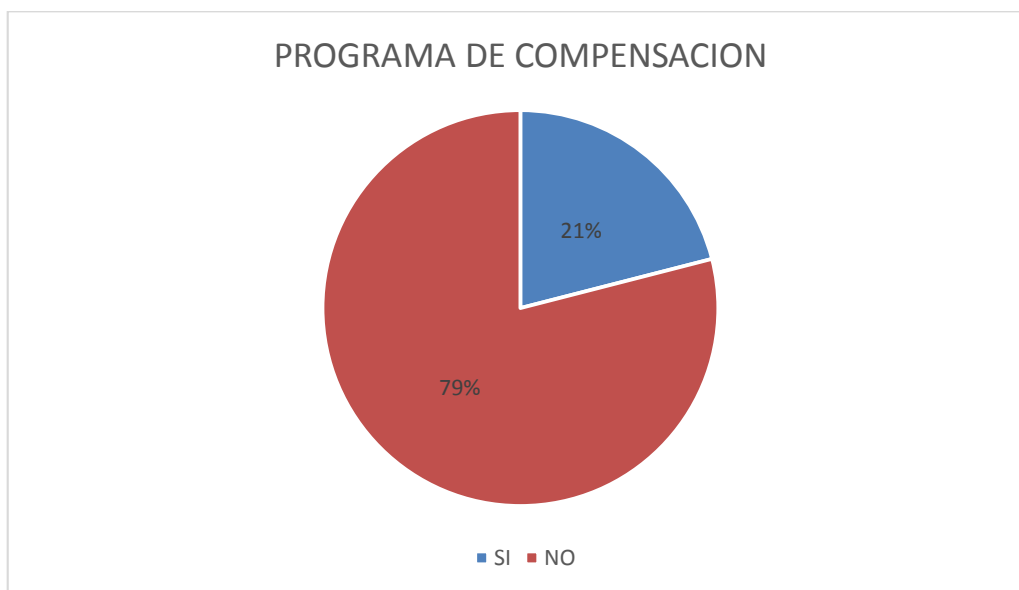
Cuadro Nro.29

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	21%
NO	59	79%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 29



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 16 manifestaron que si existen programas de compensaciones con el 21%; mientras que 59 dijeron que no con el 79%.

4.- ¿Dentro de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, se mantiene la equidad salarial?

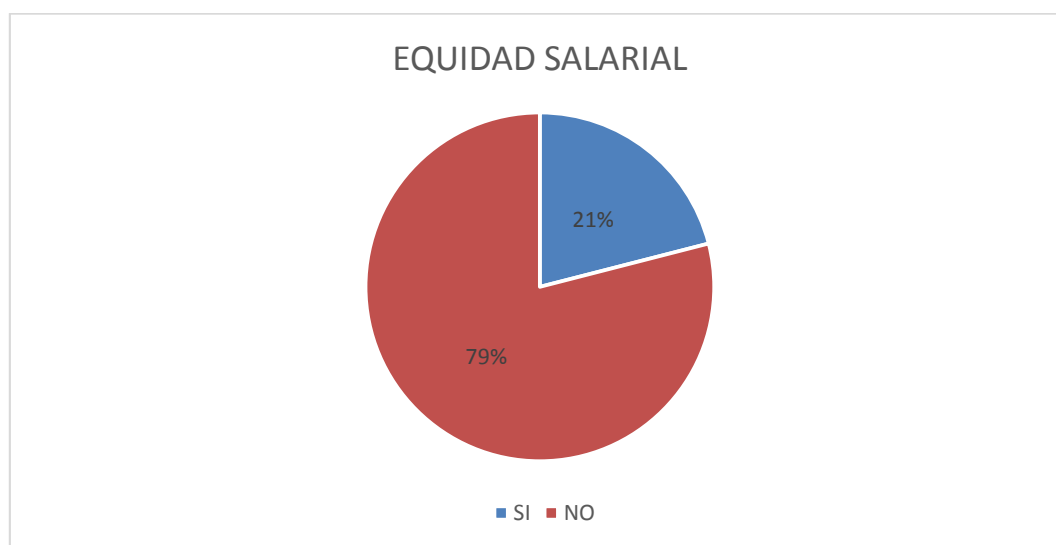
Cuadro Nro.30

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	21%
NO	59	79%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 30



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 16 manifestaron que si se mantiene la equidad salarial con el 21%; mientras que 59 dijeron que no con el 79%.

5.- ¿Cuenta con beneficios sociales en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, como: seguros, decimos, vacaciones, etc.?

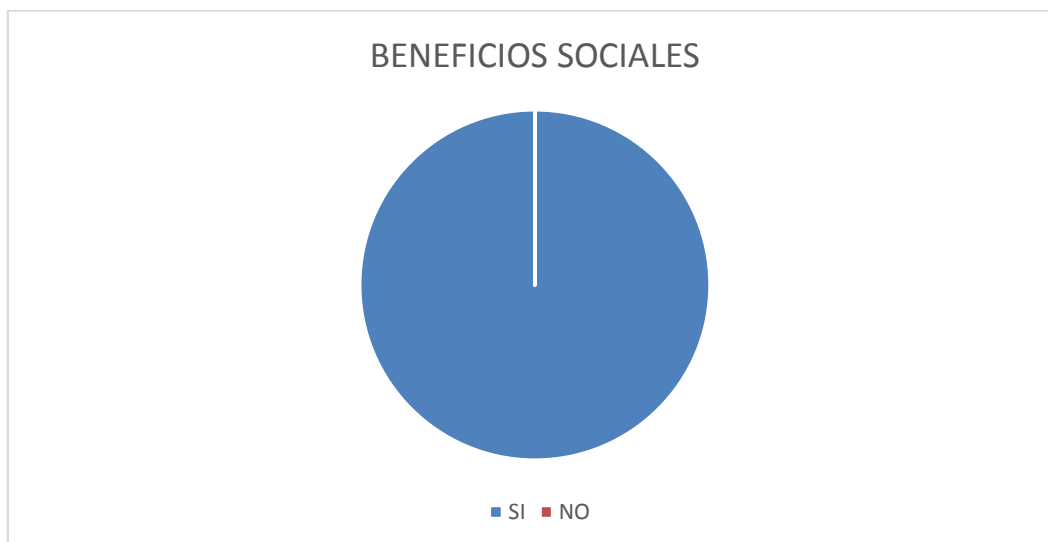
Cuadro Nro.31

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	100%
NO	0	0%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro.31



***Interpretación:** De las 75 encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 75 manifestaron que reciben beneficios sociales.

6.- ¿Dentro de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, los trabajadores reciben comisiones por su trabajo realizado dentro de la misma?

Cuadro Nro.32

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	12%
NO	66	88%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 32



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 9 manifestaron que si reciben comisiones por el trabajo realizado con el 12%; mientras que 66 dijeron que no con el 88%.

7.- ¿Se siente motivado a ejecutar sus actividades?

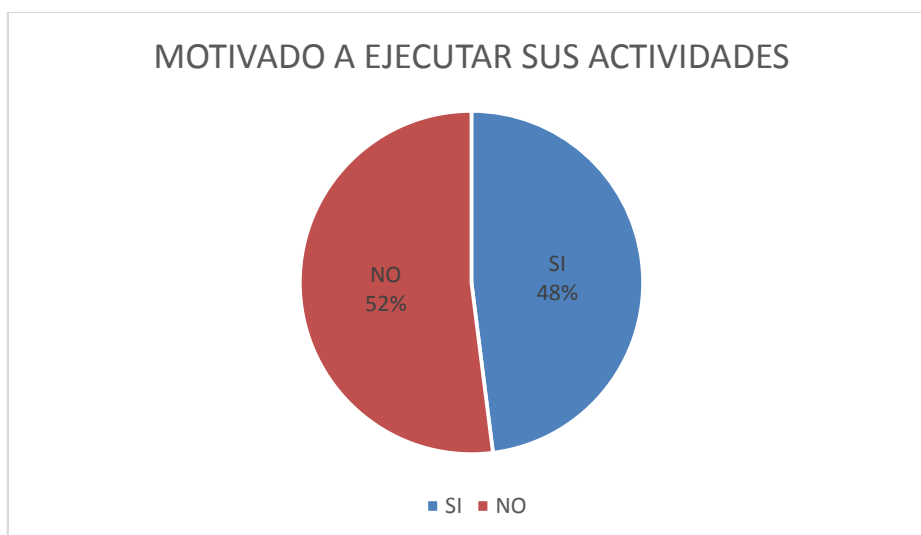
Cuadro Nro.33

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	48%
NO	39	52%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 33



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 36 manifestaron que si se sienten motivados a ejecutar sus actividades con el 48%; mientras que 39 dijeron que no con el 52%.

8.- ¿Está usted satisfecho de trabajar en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS,?

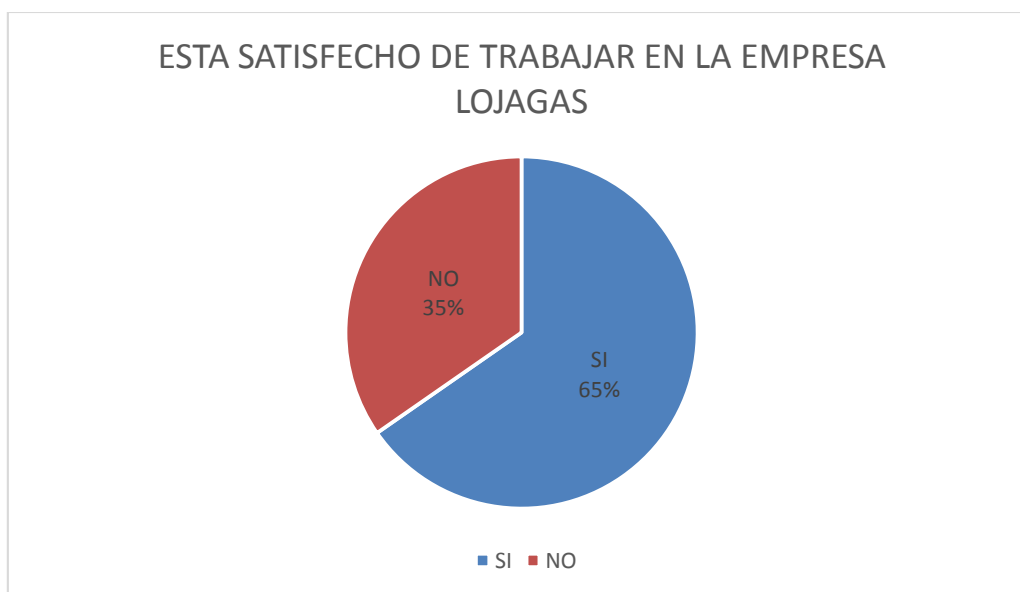
Cuadro Nro.34

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	49	65%
NO	26	35%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 34



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 49 manifestaron que si están satisfechos en trabajar en la cooperativa con el 65%; mientras que 26 dijeron que no con el 35%.

9.- ¿La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, le brinda incentivos?

Cuadro Nro.35

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	25%
NO	56	75%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 35



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 19 manifestaron que si les brindan incentivos con el 25%; mientras que 56 dijeron que no con el 75%.

10.- ¿La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, distribuye las utilidades correspondientes?

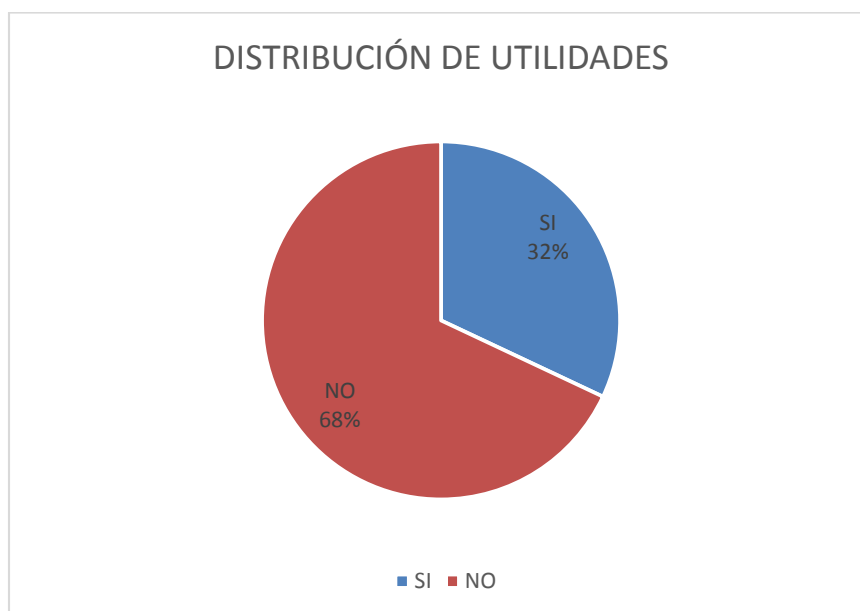
Cuadro Nro.36

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	32%
NO	51	68%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 36



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 24 manifestaron que si les distribuyen las utilidades correspondientes con el 32%; mientras que 51 dijeron que no con el 68%.

11.- ¿En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, se realiza una valoración de puestos para los trabajadores?

Cuadro Nro.37

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	31%
NO	52	69%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No.37



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 23 manifestaron que si realizan una valoración de puestos con el 31%; mientras que 52 dijeron que no con el 69%.

12.- ¿Qué aspectos utilizan para realizar la valoración de puestos?

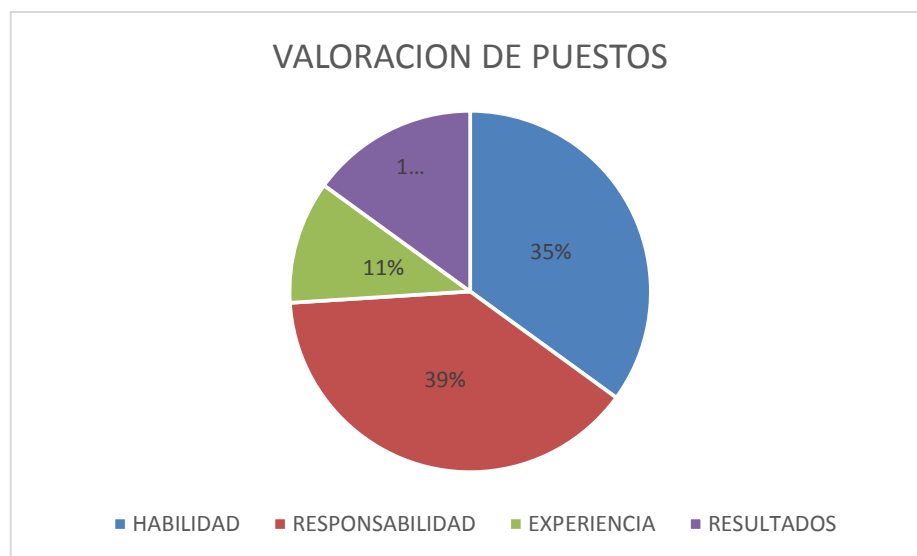
Cuadro Nro.38

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Habilidad	26	35%
Responsabilidad	29	39%
Experiencia	8	11%
Resultados	12	15%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 38



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 26 personas con el 35% contestaron que se evalúa la habilidad, 29 con el 39% contestaron que se califica la responsabilidad, 8 personas con el 11% calificaron la experiencia y 12 personas con el 15% calificaron los resultados.

13.- ¿Qué grado de educación posee usted?

1°Grado: Primaria () 3°Grado: Tecnología ()

2°Grado: Secundario () 4°Grado: Superior ()

Cuadro Nro.39

CARGO	GRADO			
	1°	2°	3°	4°
Gerente				X
Secretario General				X
Conserje		X		
Bodeguero			X	
Oficinista				X
Contador General				X
Tesorera				X
Auxiliar de Contabilidad				X
Médica				X

Fuente: Anexo No. 2

Elaborado: Autor

14.- ¿Marque con una X Cuántos años tiene usted en este puesto de trabajo?

0 a 2 años ()

2 años 1 mes a 3 años ()

3 años 1 mes a 5 años en adelante ()

Cuadro Nro.40

CARGO	AÑOS		
	0 a 2	2 a 3	3 a 5
Gerente			X
Secretario General			X
Conserje		X	
Bodeguero		X	
Oficinista			X
Contador General			X
Tesorera			X
Auxiliar de Contabilidad			X
Médica	X		

Fuente: Anexo No. 2

Elaborado: Autor

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

Grado 1. Resuelve Problemas de su trabajo ()

Grado 2. Resuelve Problemas de su sección ()

Grado 3. Resuelve Problemas de su departamento ()

Grado 4. Resuelve Problemas de la empresa ()

Cuadro Nro.41

CARGO	GRADO			
	1°	2°	3°	4°
Gerente				X
Secretario General			X	
Conserje	X			
Bodeguero			X	
Oficinista	X			
Contador General			X	
Tesorera			X	
Auxiliar de Contabilidad		X		
Médica			X	

Fuente: Anexo No. 2

Elaborado: Autor

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

Grado 1. Responde por su propio trabajo ()

Grado 2. Responde por el trabajo de su sección ()

Grado 3. Responde por el trabajo de departamento ()

Grado 4. Responde por el trabajo de su dirección ()

Cuadro Nro.42

CARGO	GRADO			
	1°	2°	3°	4°
Gerente				X
Secretario General			X	
Conserje	X			
Bodeguero			X	
Oficinista	X			
Contador General			X	
Tesorera			X	
Auxiliar de Contabilidad		X		
Médica			X	

Fuente: Anexo No. 2

Elaborado: Autor

17. ¿Indique que grado de responsabilidad por equipo tiene en caso de que ocurriera algún problema o inconveniente?

Grado 1. Responde menos de 500 dólares ()

Grado 2. Responde por 500 a 2000 dólares ()

Grado 3. Responde por 2000 en adelante ()

Cuadro Nro.43

CARGO	GRADO		
	1°	2°	3°
Gerente		X	
Secretario General		X	
Conserje	X		
Bodeguero			X
Oficinista		X	
Contador General		X	
Tesorera		X	
Auxiliar de Contabilidad		X	
Médica			X

Fuente: Anexo No. 2

Elaborado: Autor

18. ¿Qué grado de esfuerzo mental requiere su puesto de trabajo?

Grado 1. No requiere de concentración ()

Grado 2. Requiere de mediana concentración ()

Grado 3. Siempre requiere de concentración ()

Cuadro Nro.44

CARGO	GRADO		
	1°	2°	3°
Gerente		X	
Secretario General	X		
Conserje	X		
Bodeguero			X
Oficinista		X	
Contador General			X
Tesorera			X
Auxiliar de Contabilidad		X	
Médica			X

Fuente: Anexo No. 2

Elaborado: Autor

19.- ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere para realizar su trabajo?

1 Grado. No requiere de esfuerzo físico ()

2 Grado. Requiere de mediano esfuerzo físico ()

3 Grado. Requiere constantemente esfuerzo físico ()

Cuadro Nro.45

CARGO	GRADO		
	1°	2°	3°
Gerente	X		
Secretario General	X		
Conserje			X
Bodeguero		X	
Oficinista	X		
Contador General	X		
Tesorera	X		
Auxiliar de Contabilidad	X		
Médica		X	

Fuente: Anexo No. 2

Elaborado: Autor

20.- ¿Cree que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgos?

Grado 1. No está en riesgo ()

Grado 2. Eventualmente está en riesgo ()

Grado 3. Está en posibilidad de sufrir accidentes ()

Cuadro Nro.46

CARGO	GRADO		
	1°	2°	3°
Gerente		X	
Secretario General	X		
Conserje			X
Bodeguero		X	
Oficinista	X		
Contador General		X	
Tesorera		X	
Auxiliar de Contabilidad		X	
Médica		X	

Fuente: Anexo No. 2

Elaborado: Autor

***EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:**

1. **¿En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, existe políticas de evaluación del desempeño?**

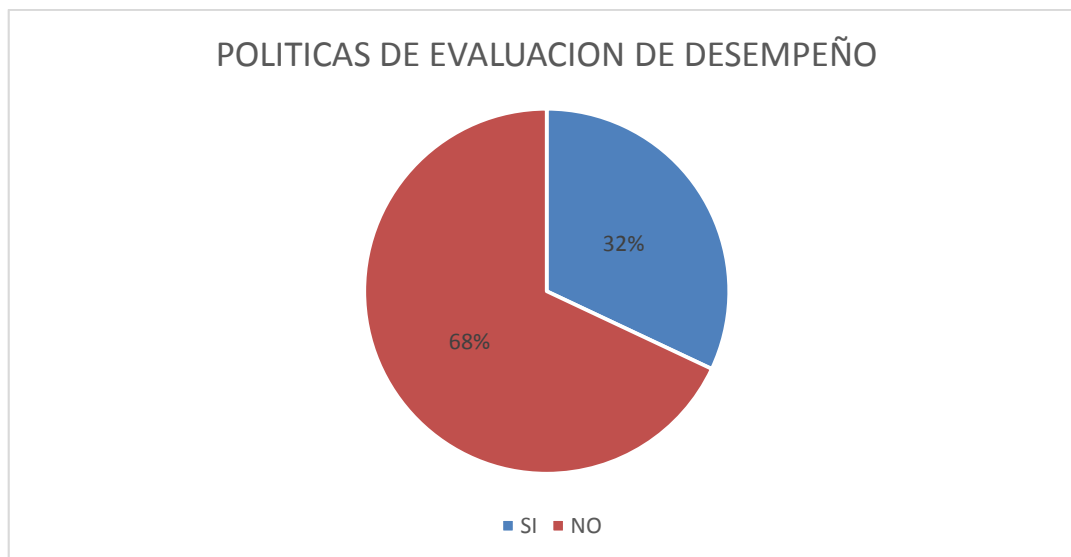
Cuadro Nro.47

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	32%
NO	51	68%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 39



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 24 manifestaron que si existen políticas de evaluación de desempeño con el 32%; mientras que 51 dijeron que no tienen políticas con el 68%.

2. ¿La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, ha realizado algún sistema de evaluación de desempeño de personal?

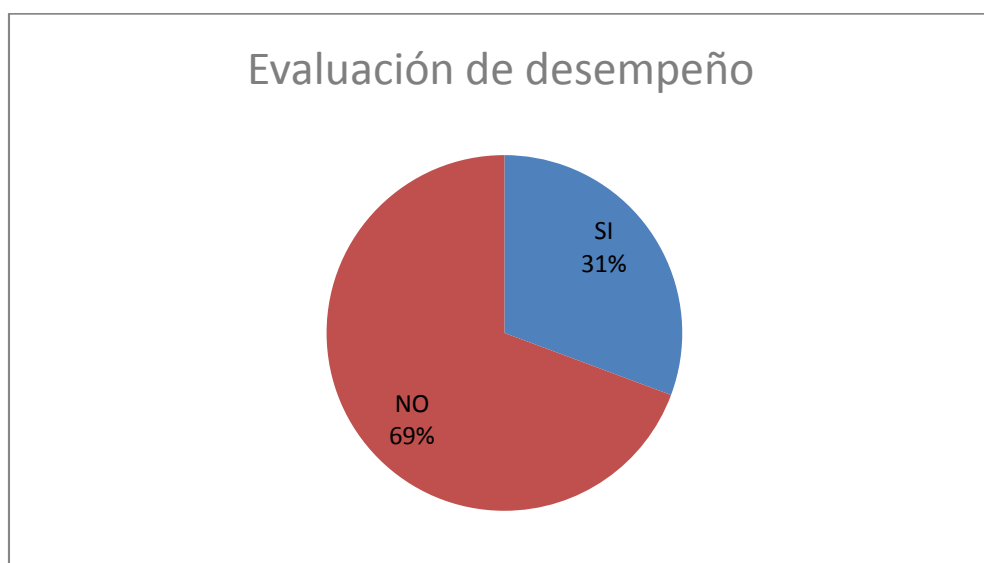
Cuadro Nro.48

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	31%
NO	52	69%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro.40



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 23 manifestaron que si han realizado algún sistema de evaluación de desempeño con el 31%; mientras que 52 dijeron que no con el 69%.

3.- ¿Indique que sistema de evaluación de desempeño de personal ha aplicado en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS,?

Cuadro Nro.49

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Evaluacion por los superiores	23	100%
Autoevaluacion	0	%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 41



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 23 manifestaron que si han aplicado sistema de evaluación por superiores con un 100%, mientras que nadie ha tenido que hacer una autoevaluacion.

4.- ¿Qué metodos se utiliza para evaluar el desempeño del personal que labora en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS,?

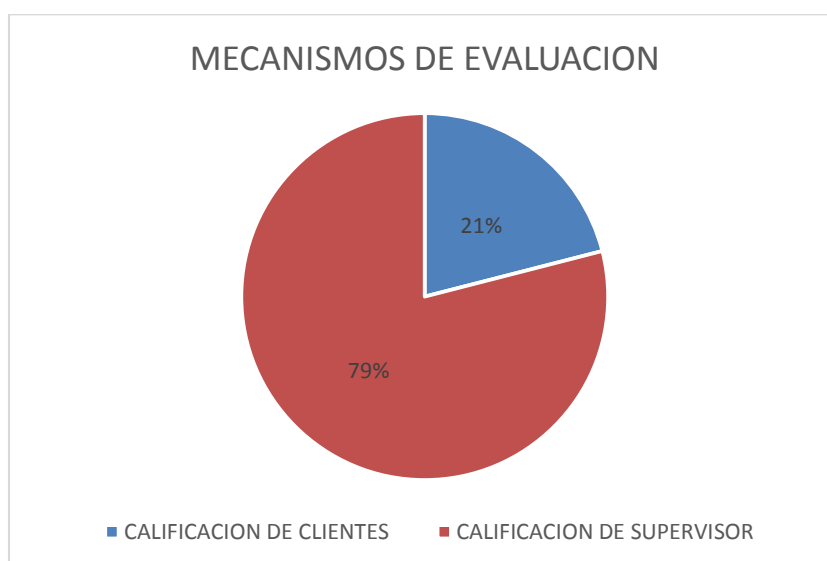
Cuadro Nro.50

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calificacion de clientes	5	21%
Calificacion de supervisor	18	79%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 42



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 5 personas con un 21% manifestaron que son calificados por los clientes, mientras 18 personas con un 79% contestaron que son calificados por los supervisores.

5.- ¿En el trabajo que ejecuta trabaja con eficiencia y eficacia?

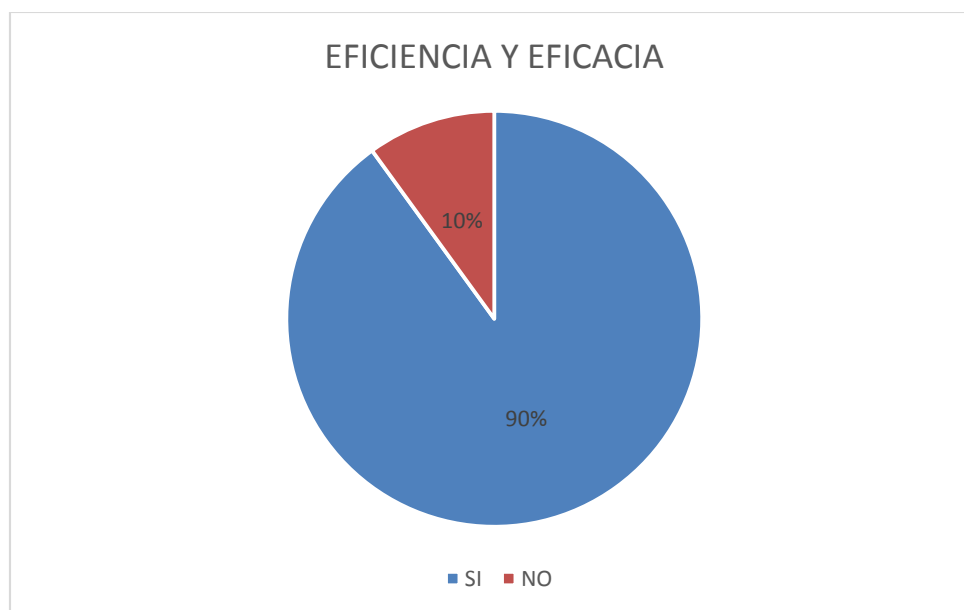
Cuadro Nro.51

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	90%
NO	8	10%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 43



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 76 manifestaron que el trabajo que ejecutan si miden la Eficiencia y Eficacia con el 90%; mientras que 8 manifestaron que no con el 10%.

6.- ¿Existe sistema de datos en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS,?

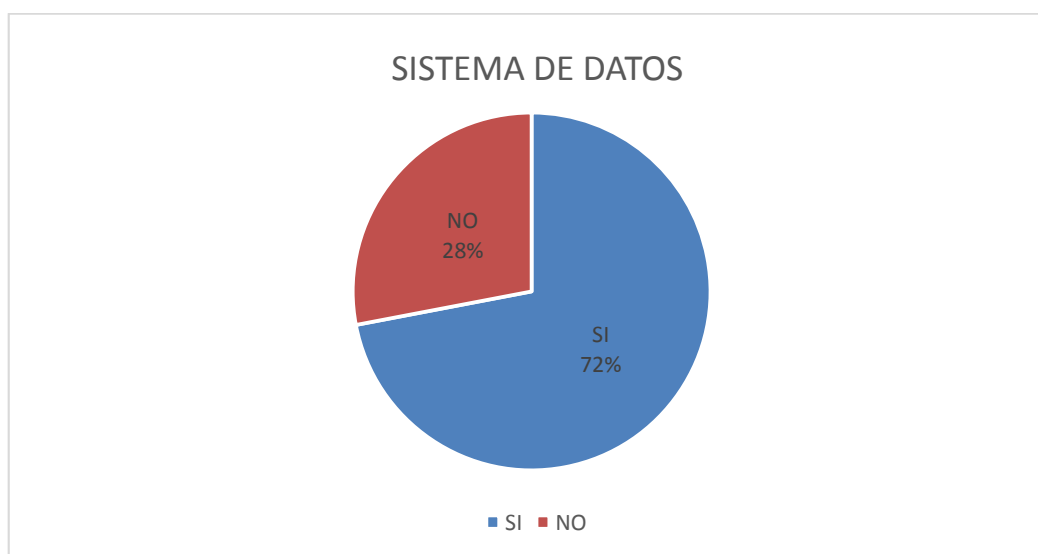
Cuadro Nro.52

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	72%
NO	21	28%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 44



****Interpretación:***

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 54 manifestaron que si existe sistemas de datos con el 72%; mientras que 21 dijeron que no con el 28%.

7.- ¿Cómo lleva los sistemas de datos, en forma manual o electrónica?

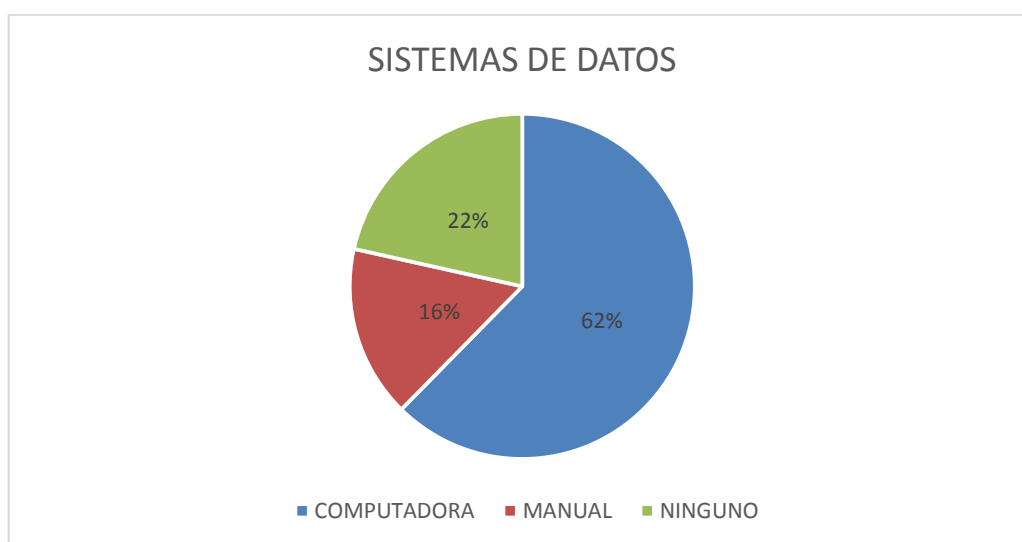
Cuadro Nro.53

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Computadora	44	58%
Manual	11	15%
Ninguno	20	27%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro.45



**Interpretación:*

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 44 manifestaron que llevan los sistemas de datos en la computadora con el 58%; mientras que 11 dijeron en forma manual con el 15%; y por último 20 contestaron que ninguno con el 27%.

8.- ¿En el periodo del año 2014, hubieron rotaciones del personal por departamentos o secciones?

Cuadro Nro.54

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	39%
NO	46	61%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Grafico No. 46



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 29 manifestaron que si hubieron rotaciones en el año 2012 con el 39%; mientras que 46 dijeron que no con el 61%.

9.- ¿Cuántas vacantes se generaron en el periodo del año 2013-2014?

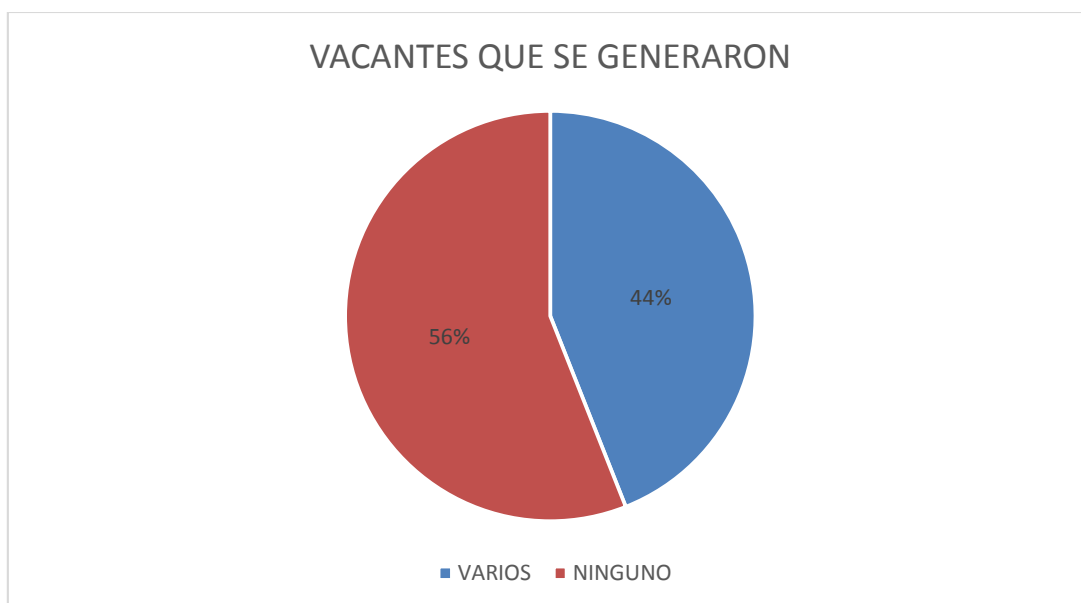
Cuadro Nro.55

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Varios	33	44%
Ninguno	42	56%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro.47



***Interpretación:** De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 33 manifestaron que hubieron varias entradas y salidas en el año 2012 con el 44%; mientras que 42 dijeron que no con el 56%.

10.- ¿Cómo le realizan el control de asistencia?

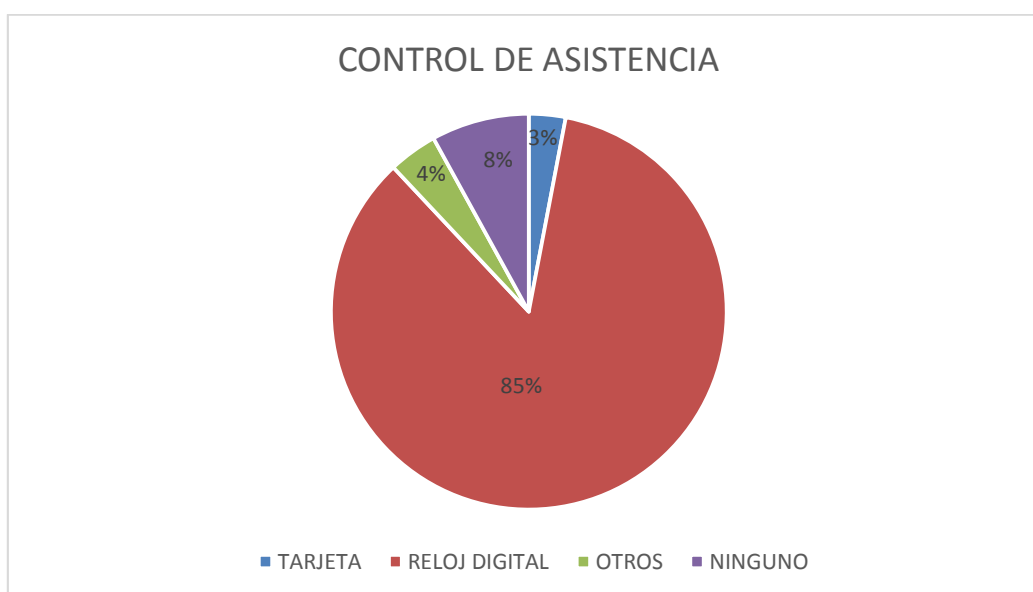
Cuadro Nro.56

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tarjeta	2	3%
Reloj Digital	64	85%
Otros	3	4%
Ninguno	6	8%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: El autor

Gráfico Nro.48



***Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, 2 manifestaron que realizan el control de asistencia a través de las tarjetas con el 3%; 64 dijeron utilizan el reloj digital con el 85%; 3 contestaron que utilizan otros como reloj biométrico con un 4%; y por último 6 respondieron que ninguno con el 8%.

RESULTADOS

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se realizó un diagnóstico de la cultura organizacional en la empresa, con la finalidad de conocer los cambios o desarrollo que ha tenido la misma en estudio a través de la filosofía empresarial, tomando en consideración su historia, visión, misión, valores, etc., de las personas que laboran en la empresa anteriormente mencionada.

También se evaluó la gestión del talento humano en términos de proceso de admisión del personal, con la finalidad de adquirir personal idóneo, para que realice las actividades de la empresa, esto se lo hizo tomando en cuenta el reclutamiento interno y externo, con el fin de que existan ascensos que permitan generar mayor eficiencia y eficacia en la empresa y al mismo tiempo entren personas mediante procesos externos, que puedan aportar al desarrollo y crecimiento de la empresa; para la selección se hizo constar el siguiente proceso: solicitud de empleo, hoja de vida, hoja de solicitud, entrevista, las pruebas de conocimiento, la psicológica, certificado de antecedentes penales y por último el certificado médico; para la contratación se hizo constar los contratos con el fin de apegarse a la ley y al mismo tiempo no tener problemas de tipo legal con el personal que labora; la inducción se elaboró el manual de bienvenida, el mismo que permitió dar a conocer a las personas que recién entran a laborar en la empresa, y constará: carta de bienvenida, historia de la empresa, misión, visión, objetivos, horarios y días de pago, servicios que ofrece, políticas de personal, ubicación de la empresa y por último el reglamento interno de trabajo.

Seguidamente se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar planes de capacitación, el mismo que sirviera para que el personal que labora en la empresa adquiriera nuevos conocimientos teóricos y prácticos, con la finalidad de que se puedan desempeñar en forma eficiente y eficaz en el campo laboral, y así puedan ser competitivos y así generar el desarrollo conjunto de la empresa.

En la investigación también se realizó una evaluación de puestos, el cual se aplicó el método de puntos a todos los cargos existentes en la empresa, tomando en cuenta los parámetros de: educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo que tiene cada puesto de trabajo para conocer la equidad de sueldos y salarios, el cual permitiera analizar y realizar un ajuste de salario acorde a las leyes vigentes y funciones que realiza cada empleado.

Además se realizó una evaluación de desempeño al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, con la finalidad de medir el rendimiento individual y colectivo del personal, la cual se realizó a través del método de escala gráfica de puntuación, el mismo que permitió conceder una evaluación objetiva del desenvolvimiento del personal en las actividades que se desempeñan en la organización, además se concederá valores numéricos a cada punto con el fin de obtener varios cómputos, lo cual permitió conocer cómo se encuentran el personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, tomando en cuenta los factores de: puntualidad, responsabilidad, conocimientos, iniciativa, calidad, compañerismo, creatividad y rendimiento de cada integrante.

Es de recalcar que tras la investigación realizada se pudo observar un amplio espacio de colaboración, y apertura a responder las encuestas realizadas dentro del proceso de investigación, lo que nos permitió obtener la mayor información veraz posible y así poder obtener resultados claros y apegados a la realidad empresarial de la ciudad de Loja, reconociendo a lojagas como una de las principales empresas generadoras de empleo y subempleo, que por décadas han fortalecido el desarrollo empresarial en Loja y la región sur del país.

g. DISCUSION

❖ DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

RESEÑA HISTÓRICA:

LOJAGAS

La compañía de economía mixta LOJAGAS fue constituida en la ciudad de Loja el 8 de diciembre de 1990, en un esfuerzo conjunto entre inversionistas locales y la empresa estatal Petrocomercial, en aras de racionalizar la actividad de envasado y comercializado de gas licuado de petróleo (GLP) en el país, descongestionando y descentralizando las operaciones del sector.

El 1 de octubre de 1991 LOJAGAS inicio sus operaciones en la planta envasadora que instalo en la ciudad de Catamayo, a 35 km de Loja. Desde entonces, la compañía ha logrado fortalecer su infraestructura operativa efectuando grandes inversiones en tecnificación y modernización de sus instalaciones de Loja y Catamayo permitiéndole un incremento sostenido en sus ventas.

MISION:

“Envasar y comercializar gas licuado de petróleo (GLP) para uso doméstico e industrial, ofreciendo servicios de calidad, seguridad y precio justo”

VISION:

“Liderar la comercialización de Gas Licuado de Petróleo en el Sur del Ecuador, innovando servicios con la más alta calidad, respetando el medio ambiente, contribuyendo al desarrollo social y productivo del país”

VALORES:

Confiability: generar la certeza de que nuestros productos y servicios sean entregados a nuestros clientes internos y externos oportunamente con calidad y seguridad.

Compromiso: actuar con pasión e iniciativa haciendo propias las exigencias y metas de la empresa, complementar y potenciar las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor, en beneficio de los clientes internos y externos.

Integridad: guardar rectitud, honradez, honestidad y respeto hacia LOJAGAS, sus clientes internos y externos; velar por su prestigio; conservar sus bienes; ejecutar las actividades, normas de la empresa y los procesos respectivos, cumpliendo leyes y reglamentos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Tener un control sobre el cumplimiento de metas y objetivos, en tiempo, recursos y responsables.
- Prevenir y resolver problemas de insolvencia y falta de liquidez.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa de forma integral.
- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Medir el posible desempeño con suficiente anticipación permitiendo juzgar los acontecimientos con la perspectiva adecuada.

CADENA DE VALOR:

La cadena de valor de LOJAGAS muestra el proceso productivo y la gestión de apoyo de los departamentos, es decir, la misión que diariamente la empresa realiza para cumplir la visión de largo plazo.

Es muy importante para LOJAGAS tener bien identificada la cadena de valor, esto ha permitido a la empresa ir fortaleciendo los procedimientos e instructivos y generar una base más sólida de trabajo con el objetivo de crear valor al cliente y accionista.

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

En el 2012, LOJAGAS inicio un proceso de fortalecimiento de procesos y procedimientos internos, apalancados por la metodología del estándar de calidad ISO (Organización Internacional de Estandarización) 9001-2008, certificación en la que estamos comprometidos a conseguirla en un mediano plazo, y que, contribuirá enormemente con la eficiencia de la empresa basados en ocho enfoques principales:

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación de personal
- ✓ Enfoque de procesos
- ✓ Enfoque del sistema para la gestión
- ✓ Mejora continua en todos los amparos
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Después de un proceso que duro varios meses, con intercambio de

Opiniones se intentó transformar la misión en objetivos concretos para cada una

De las perspectivas. Así, se establecieron los siguientes:

- **Financiera:** Aumentar la rentabilidad.

- **Clientes:** Incrementar la cuota de mercado y conseguir clientes

Satisfechos.

- **Procesos:** Calidad de los productos elaborados.

- **Aprendizaje y Crecimiento:** Implicación personal y capacidad de

Innovación.

SITUACIÓN ACTUAL

Dentro de la situación actual de la empresa de economía mixta Lojagas e podido determinar que se perfila de una forma adecuada la misión y visión, esto ya que tiene como objetivo primordial; la seguridad de empleados y clientes, garantizar productos de calidad y a precio justo, ser empresa líder en el envasado y comercialización de GLP (gas licuado de petróleo), respetando el medio ambiente y aportando al cuidado del mismo, contribuyendo al desarrollo social y empresarial del país.

En lo referente a la gestión del talento humano la empresa propicia el desarrollo de la misma, debido que las personas ponen el trabajo y esfuerzo para desarrollar las actividades, por ende alcanzar los objetivos personales y empresariales.

En el departamento de talento humano de lojagas no se realiza todo el proceso de admisión de personal para todas las vacantes, ya que existen vacantes donde no se ha realizado los

procesos de reclutamientos internos y externos, si no se los ha realizado por contratación directa con recomendaciones y hoja de vida.

En lo referente al control de asistencia de personal lo hace por medio de un reloj digital tanto a la entrada como a la salida de la empresa, en lo referente a las solicitudes de permisos, existen políticas como la justificación por escrita, o justificación con certificado médico en caso que la ausencia sea por salud.

Es imprescindible mencionar que la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, dota de todas las herramientas y equipos de protección de personal necesarios para la normal ejecución de actividades administrativas y operativas, es decir que existe un mínimo de accidentes de tipo laboral que le permite el empleado estar preparado para enfrentar cualquier accidente con el personal que lo conforma y de esta forma salvaguardar la integridad física y mental de todos los empleados y trabajadores.

La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, no posee Manual de Bienvenida que permita conocer al nuevo personal, reglamentos, misión, visión, políticas, etc.

La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja actualmente cuenta con 75 personas que laboran en la misma, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera: Gerente General, Secretario General, Conserje, Bodeguero, Oficinistas, Tesorero, Contador General, Auxiliar de Contabilidad, Médico, choferes de GLP, técnicos de envasado, operadores de máquinas, y transportadores. según lo obtenido en las encuestas el 53% del personal que laboran son contratados y 47% son de planta. Con respecto a la

contratación, estos se los elabora de forma escrita, y se ajustan bajo el código de trabajo, y son de tipo a prueba es decir de tres meses, y si el caso amerita serán renovados.

De acuerdo a lo manifestado por el Gerente el 90% cumplen sus funciones de acuerdo a su título profesional y el 10% no cumplen sus funciones de acuerdo a su profesión. El 55% es personal de sexo femenino y el 45% de sexo masculino., el 100% han culminado su instrucción primaria; en referencia a la experiencia laboral del personal de la empresa el 80% tienen más de 15 años; el 77% se enteraron de la vacante a través del periódico, además ingresaron a laborar en la empresa el 48% por amistades.

Además el gerente manifestó que si aplican pruebas al momento de ingresar a la empresa, pero dependiendo del cargo que vayan a ocupar, es por eso que el 67% si lo hicieron, el tipo de prueba fue la cognoscitiva el 70%. Su edad fluctúan entre los 22 a 54 años de edad, lo que la edad promedio oscila en los 38 años de edad.

Es necesario mencionar que dentro de las prestaciones sociales, los empleados se encuentran satisfechos ya que el 100% tiene seguridad social, y cuentan con dispensario medico en la propia empresa, permitiendo ser atendidos en cualquier momento o ante un caso de emergencia.

Dentro de lojagas pudimos ser testigos que el enlace entre gerente, jefe y empleado es muy estreño, permitiendo al empleado tener confianza al desarrollar sus actividades y sobre todo en el deseo de expresar o manifestar un acierto o desacierto, como pudimos observarlos los diferentes eventos festivos realizados para los trabajadores en el mes de diciembre donde el gerente y jefes departamentales compartieron algunos eventos

preparados para los empleados, en donde muchos de ellos nos supieron manifestar “no hay mejor motivacion que poder compartir una reunion con los jefes”.

Dentro del departamento de talento humano cabe señalar que es necesario tomar en cuenta aspectos importantes del proceso de gestion del talento humano como; capacitacion, evaluacion, selección y contratacion, los cuales permitan desarrollar los procesos de manera teorico-practica, y no empirica, sin desconocer que en aspectos como integracion, funcion y desarrollo del personal han permitido ser fortalezas del departamento de talento humano.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS:

Para realizar este análisis se da a conocer los principales factores: social cultural, económica, política, legal, tecnológica.

- Factor social cultural:

La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, conocedora de la cultura de los Lojanos y de sus necesidades, ha creído conveniente su creación, para ofrecer a la ciudadanía el producto y servicio de gas, y de esta forma tratar de satisfacer la demanda existente en el mercado local, con valores, personal eficiente, eficaz, cambio de actitud con el fin de influir en las relaciones personales del personal que laboran en la empresa.

- Factor económico:

Esta empresa se ve afectada por la inestabilidad de precios, lo que repercutiría en la economía de la empresa, lo que se vería reflejado en el servicio que presta a la ciudadanía, los impuestos que deben sumarse a cada producto, la inflación, entre otros. Sin embargo, la empresa ha sabido sobrellevar éstas limitaciones, estandarizando los precios que no superen a los fijados por el Gobierno.

- Factor político legal:

La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja se encuentra afectada por variables político. Legales como: las ordenanzas emanadas por el Municipio, los requisitos para constituirse legalmente, entre otras. Cabe señalar que, éstas cambian continuamente debido a la inestabilidad gubernamental, Pero esto no ha sido un obstáculo para que la empresa se mantenga en el mercado.

- Factor tecnológico:

La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, ha tenido la necesidad de adaptarse a las innovaciones con el fin de ofrecer mejores servicios a los usuarios, lo que

la empresa cuenta con el parque automotriz renovado para el normal funcionamiento, internet, cámaras de seguridad, computadoras, etc. Permitiéndoles de esta manera ofrecer seguridad, servicio y atención a los clientes. Esto implica inversión en equipos y al mismo tiempo ir capacitando al personal para que sean competitivos con las exigencias de los cambios tecnológicos y la globalización.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS:

Dentro del análisis de los factores internos he analizado las fortalezas que tienen la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja y sus debilidades, las cuales me han servido para verificar que debilidades y fortalezas tienen el personal que laboran dentro de la empresa.

ANALISIS FODA O DOFA

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa dispone con todas las herramientas de seguridad para la normal ejecución de las actividades administrativas y operativas.	Desconocimiento sobre las funciones y objetivos que persigue la empresa LOJAGAS.
Es un proceso participativo.	Falta de capacitación al personal que labora en la empresa LOJAGAS.
Promueve el desarrollo personal.	Falta de comunicación.
Enfoques de mercado.	Poco entrenamiento de personal.

Efectividad en la atención al cliente por parte del personal.	Falta de conocimiento de sus respectivos organigramas
Satisfacción de los clientes.	Retrasos de entrega de productos en grandes cantidades.
Ubicación geográfica estratégica.	Inadecuada aplicación de las etapas de admisión de personal.
Cuenta con una terminal propio de carga y descarga de gas	Falta de planes de capacitación continuos.
Buena solvencia económica por parte de los socios	Falta de un manual de bienvenida para los nuevos integrantes de la empresa
Buen prestigio	Falta de conocimientos en aplicación de valuación de puestos
Lealtad de los usuarios	Los parámetros para evaluar el desempeño del personal que labora en la empresa LOJAGAS no existen.

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento de la capacidad tecnológica para planear la producción.	Mejores ofertas por parte de la competencia.
Posibilidades para el desarrollo	Elevado índice de pobreza
Diversificación de los servicios para captar nuevos usuarios.	Elevados impuestos
Crecimiento a nivel regional	Nuevas propuestas del gobierno.
Poder de negociación con proveedores	Falta de apoyo gubernamental.
Imagen corporativa adecuada de la empresa LOJAGAS.	Inestabilidad económica.
Utilizar el exceso de capital de trabajo.	Deficientes canales de promoción del producto.
Aumento del número de compras.	No utilizar la capacidad de innovación.
Planear la producción	Sin estrategias comerciales.
Apoyar el manejo administrativo financiero de la empresa.	Generación de riesgos económicos.
Renovación del parque automotriz, para mejor distribución del producto.	Emigración de mano de obra calificada

OBJETIVO 1: Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja.

Se ha determinado un análisis de la cultura organizacional en el que consta el nivel directivo y el nivel operativo los cuales representan tres estilos: estilo constructivo, estilo pasivo defensivo y estilo pasivo agresivo, en lo que se describe en que estilo se identifica la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja.

❖ **NIVEL DIRECTIVO:**

Según los datos obtenidos del test de cultura organizacional aplicado al nivel directivo de la empresa llegué a determinar que en esta empresa presentan los tres estilos: agresivo defensivos, constructivo, pasivo defensivo pero con diferentes resultados respectivamente.

- **ESTILOS CONSTRUTIVOS:**

Dentro del nivel directivo de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja se encontró la cultura de logro, afiliación con un promedio de 29%, la cultura humanista con un 26%, y la cultura de auto-actualización con un 25%.

- **ESTILO PASIVO- DEFENSIVO:**

Dentro de este estilo se encontró a la cultura de aprobación, convencional, dependiente con un 31% y la cultura de evitación con un 28%. Lo que demuestra que este estilo prevalece en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja.

- **ESTILO PASIVO- AGRESIVO:**

En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, este estilo prevalece con la cultura competitiva con el 25%, lo cual indica que existe competencia entre empleados por ser mejor y agradecerle a sus superiores.

Una vez realizado el análisis de los tres estilos podemos precisar que el nivel directivo (Gerente) de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, se puede

evidenciar que no existe una adecuada comunicación dentro del ambiente de trabajo lo que ha ocasionado bajo rendimiento entre el personal que laboran en la empresa, por ende bajo cumplimiento de los objetivos que la empresa desea alcanzar. El gerente no tiene como prioridad la capacitación y el apoyo de las aspiraciones personales de cada uno del personal que laboran en la empresa, lo que ha incidido para que no crezcan profesionalmente para emprender nuevas actividades en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja. Puedo evidenciar que el nivel directivo de la empresa se encuentra situado en la teoría X sistema I dentro de los estilos **pasivos/defensivos**. A medida que el gerente se identifica como una persona burocrática autoritaria, que se centra en ser único generador de ideas y políticas institucionales. Las mismas que seguirán sin escuchar opiniones ni sugerencias de sus colaboradores de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja.

❖ **NIVEL ADMINISTRATIVO – OPERATIVO:**

Del test de cultura organizacional aplicado al nivel – operativo de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja existe los siguientes estilos:

- **ESTILOS CONSTRUCTIVOS:**

Dentro de este estilo la cultura que más sobresale es la cultura de logro con un 33%, la cultura de auto-actualización con un 30%, la cultura Humanista con el 32% y la cultura de afiliación con un 31%.

- **ESTILO PASIVO – DEFENSIVO:**

Dentro de este estilo se encuentra la cultura de aprobación, dependiendo con un 35%, la cultura de evitación con el 34% y la cultura convencional con el 32% lo que demuestra que este estilo prevalece en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja.

- **ESTILO PASIVO-AGRESIVO:**

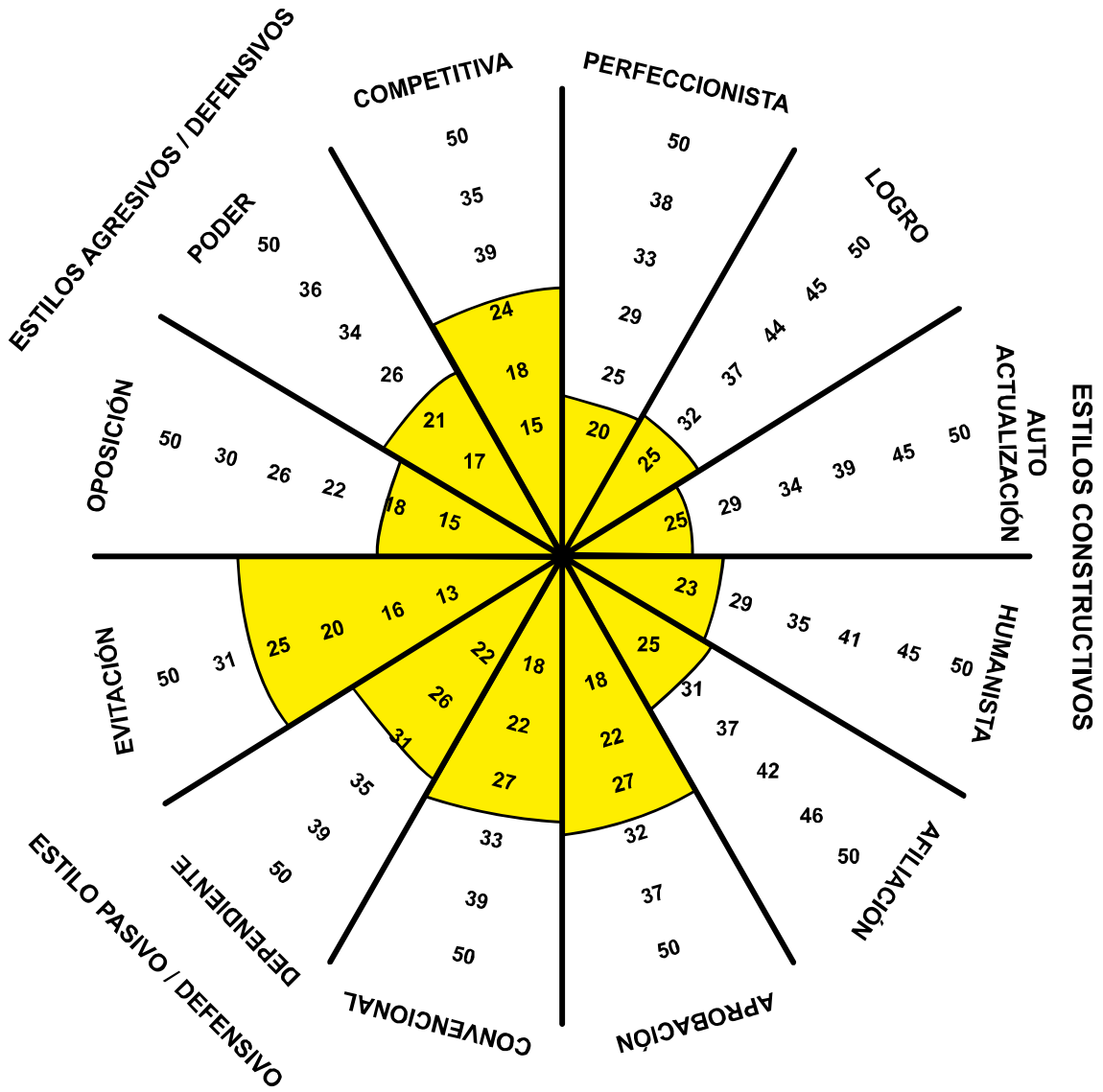
En este estilo la cultura que prevalece es la cultura de poder con el 36%, la cultura competitiva con un 28%, la cultura opositora con un 27% y la cultura perfeccionista con un 25% respectivamente.

Por lo anteriormente mencionado puedo decir que los niveles administrativos y operativos de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja se encuentra situado en la teoría X dentro de los estilos **pasivos/ defensivo**.

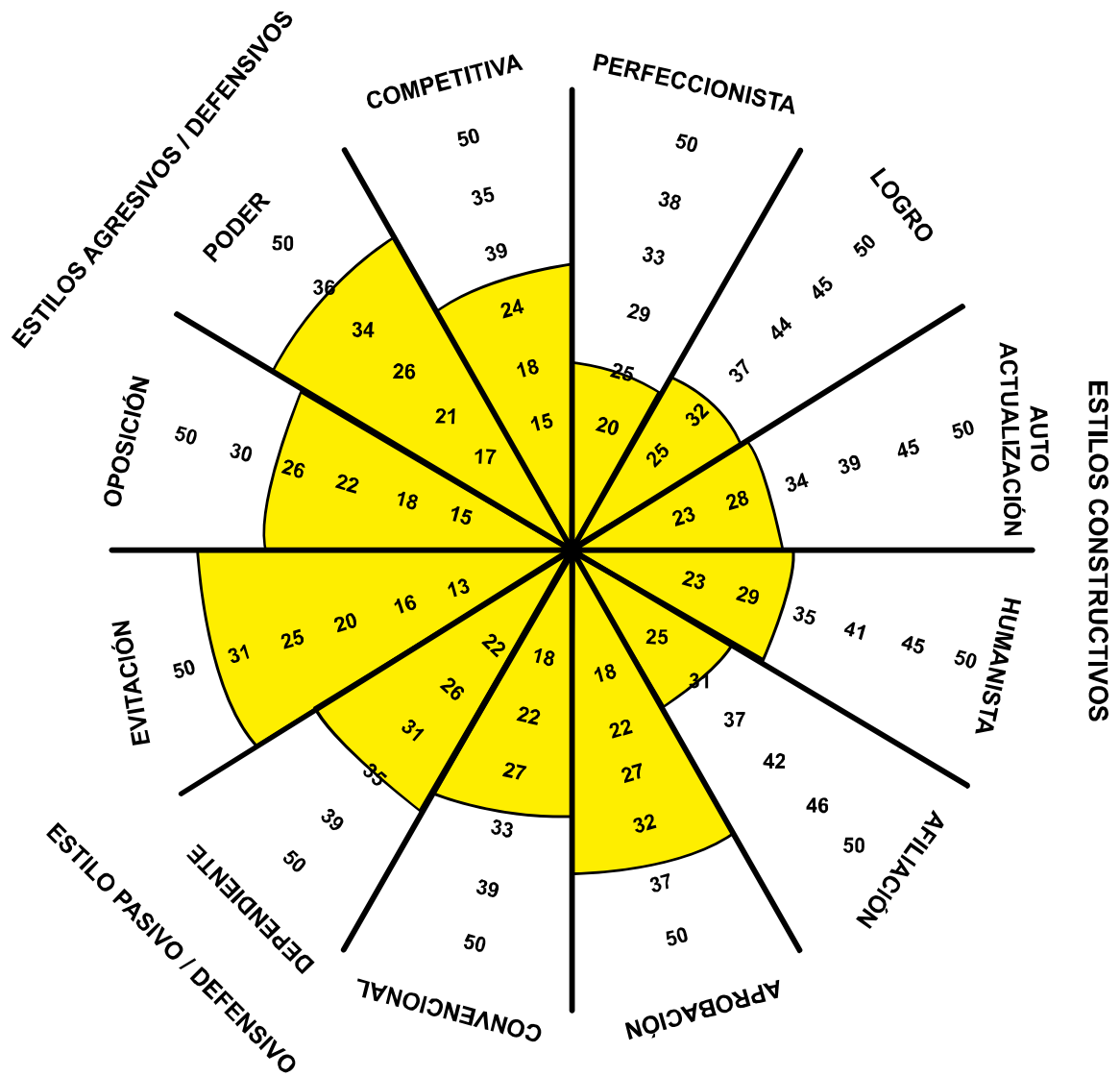
Por lo que se puede decir que el nivel administrativo-operativo son conformistas, no asumen responsabilidad, prefieren ser dirigidos y controlados, los miembros de la empresa no están dispuestos a tomar decisiones, no actúan frente a los problemas ni aceptan riesgos, los mismos que mantienen una cultura de evitación dependiente. Se encuentran desmotivados por la falta de capacitaciones para cumplir las aspiraciones, generando poca colaboración por parte de ellos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

NIVEL DIRECTIVO



CULTURA ORGANIZACIONAL
NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO



“INVENTARIO DE EDUCACIÓN DEL PERSONAL ”

Se realizó un inventario de educación del personal que laboran en Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, el cual permitió conocer el nivel de educación, sus estudios realizados y la capacitación que han tenido el personal de la cooperativa.

En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja realicé un diagnóstico organizacional lo que permitió determinar el inventario de personal y conocer su nivel de educación dando como resultado que el personal que laboran en empresa el 55% son de sexo femenino y el 45% de sexo masculino, con una edad promedio entre los 3 años, con referencia a la experiencia laboral del personal de la empresa el 80% tienen más de 15 años, El estado civil del personal que laboran en la empresa el 95% son casados, además, en cuanto al grado de educación que poseen el personal un 66.66% tienen el nivel superior, el 16.67% poseen un nivel tecnológico, y por último el 16.67% tienen nivel secundaria, el 90% han realizado sus estudios en la Universidad Nacional de Loja.

Según el nivel jerárquico todos cuentan con jefes inmediatos que a su vez tienen la responsabilidad con sus colaboradores dentro de la cadena de mando. Además antes de vincularse a la empresa el personal que laboran en la empresa se han capacitados en estudios afines en diferentes establecimientos de la localidad con un promedio de 40 horas y con un mínimo de 5 horas, durante los años 2001- 2008 respectivamente. Siguiendo con la capacitación al personal me han manifestado que un 68% si ha recibido capacitación y el 100% manifesto que si la empresa les capacitaren ellos estarían dispuestos a recibir la capacitación, y los cursos que ellos les gustaría seguir son: Relaciones Humanas con el 30%; computación con el 29%; atención al cliente con un

12%; tributación con el 11%; motivación con el 3%; seguridad laboral con el 5%; contabilidad con el 6%, lo que nos permite determinar las principales temáticas e intereses dentro del proceso de capacitación.

La mayoría del personal que trabajan en la empresa aspira a ser promovidos a otros departamentos superiores y tener capacitación de acuerdo al cargo que aspiren a ocupar.

OBJETIVO 2: Evaluar la gestión del talento humano; en términos en proceso de admisión del personal para adquirir talento humano idóneo para realizar las actividades de la empresa.

En lo que se refiere al diagnóstico de la gestión del talento humano en términos de admisión del personal en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, se determinó que el reclutamiento, selección, contratación e inducción son herramientas básicas para la admisión y empleo. Además tiene como objetivo principal lograr que todos los puestos de una organización sean cubiertos con personal idóneo, de acuerdo a la planeación de personal. Su importancia radica en que permite identificar y seleccionar de una gran cantidad de candidatos con perfiles altamente competitivos a los más aptos y que reúnen los requerimientos, habilidades y conocimientos para desempeñar un puesto dentro de una organización.

- **DIAGNÓSTICO DE RECLUTAMIENTO:**

El reclutamiento es un proceso para identificar e interesar, atraer a un conjunto de candidatos, los más idóneos para ocupar una vacante dentro de una organización.

En esta fase se analizan las políticas, el proceso y resultados que se llevan a cabo para escoger entre un conjunto de personas con características, habilidades, conocimientos y actitudes diferentes aquellos que más se ajustan a la empresa y al cargo requerido.

Luego de haber analizado las encuestas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, y la entrevista aplicado al gerente se logró evidenciar que un 67% dijeron que si existen políticas de reclutamiento, además el gerente manifesto que si utilizan medios para reclutar personal, y lo hacen a través de la prensa escrita, realizados en Diario La Crónica, debido que tiene un convenio con ese medio de comunicación. También dijeron el 74% que si conocen que se ha implementado y difundido las políticas a través de periódicos y utilizando todos los medios de comunicación. Además al momento de ingresar a laborar la empresa realiza la recepción de las hojas de vida de los candidatos a ocupar un puesto dentro de la empresa, con la finalidad de revisar y calificar cuyas carpetas.

- **DIAGNÓSTICO DE SELECCIÓN:**

La selección es el proceso de comparación, elección y decisión de los candidatos reclutados que reúnen las mayores probabilidades para desempeñar un puesto dentro de una organización.

En esta fase se analizan las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre las bases objetivas, cuales tienen el mayor potencial para desempeñar un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como para la organización.

Luego de haber analizado las encuestas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, y la entrevista aplicado al gerente se logró evidenciar que un 67% dijeron que si existen políticas de selección y un 74% manifestaron que si se ha implementado y difundido las políticas.

La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja lleva un proceso de selección de personal importante y eficaz, puesto que aplican pruebas cognitivas psicológicas y psicométricas los cuales son importantes en la selección de personal para evitar futuros problemas con el personal.

Además para efectuar la selección de personal, lo hace escogiendo a la persona que tenga mayor capacidad para desempeñar el cargo, es por ello que aplica la técnica de la entrevista directa, con el fin de conocer las aspiraciones del candidato, y no lo hace mediante pruebas debido que no tienen diseñado, la verificación de datos académicos y laborales las efectúan mediante llamadas telefónicas a las instituciones y empresas que constan en la hoja de vida del candidato.

- DIAGNÓSTICO DE CONTRATACIÓN:

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, deberes, derechos tanto del trabajador como el de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja.

El proceso de la contratación es un convenio entre uno o varias personas donde se comprometen a prestar sus servicios por un tiempo determinado en una empresa o institución a cambio de una retribución económica.

Luego de haber analizado las encuestas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja se pudo evidenciar que un 52% dijeron que no existen políticas de contratación y un 48% manifestaron que no se ha difundido las políticas, además el 53% del personal que laboran en la empresa son contratados, de igual forma el 100% manifestaron que si les hicieron firmar un contrato de trabajo y fue de tipo de servicios ocasionales co el 59%.

- **DIAGNÓSTICO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL:**

El proceso de inducción es importante para el nuevo trabajador, ya que al momento de incorporarse a una organización este se va a encontrar inmerso en un medio de normas, políticas y costumbres extrañas para él, por lo que se debe informar a todos los nuevos elementos mediante actividades y programas pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa.

En esta fase se examina como la empresa determina las necesidades de inducción y entrenamiento de personal que vincula, como se planifica su satisfacción, con que eficiencia sean cubierto las mismas y como se verifica que han contribuido al logro de los resultados operativos deseados.

Luego de efectuar un análisis de las encuestas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, y la entrevista aplicado al gerente se logró determinar los siguientes resultados: un 80% dijeron que no existen políticas de inducción e integración y un 88% manifestaron que no ha existido programas de inducción para integrar al personal, por lo que se debería hacer con la finalidad de informar al nuevo empleado para lograr su rápido incorporación.

OBJETIVO 3: Realizar un diagnóstico de planes de Capacitación del personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja con la finalidad de que sean competitivos en el campo laboral.

La capacitación es un proceso de preparación y adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que ayudan al desarrollo de los individuos en el desempeño de sus actividades en una organización y fuera de ella. Es un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras que contribuyan a mejorar el logro de los objetivos personales e institucionales.

En esta fase se evalúa como LOJAGAS, determina las necesidades, mediante los análisis organizacionales, análisis de comportamiento, habilidades y conocimientos; análisis personales la misma que se ve reflejada en la capacitación de su personal con el fin de coadyuvar a logro de los objetivos, como planifica su satisfacción, con que eficiencia se ha cubierto las mismas y como verifica que han contribuido al logro de los resultados operativos planificados.

- ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN:

En esta fase se determina las necesidades de la organización mediante un estudio y análisis social cultural, económica, política, legal, tecnológica y por ende el ambiente externo que influye en las organizaciones en materia de la administración de talento humano.

Mediante un análisis de la cultura organizacional y de los factores externo (tecnológico), que influye en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja se logró determinar las necesidades de capacitación que requiere la empresa anteriormente mencionada.

La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, ha tenido la necesidad de adaptarse a las innovaciones tecnológicas con el fin de ofrecer mejores productos y servicios a los usuarios, por lo que la empresa cuenta con procesos de envasados automatizados, control de calidad mecanizados, cuenta con un parque automotriz renovado para la transportación segura del glp, internet, cámaras de seguridad, computadoras, etc. Permitiéndoles de esta manera ofrecer seguridad, servicio y atención a los clientes. Esto implica inversión en equipos y al mismo tiempo ir capacitando al personal para que sean competitivos con las exigencias de los cambios tecnológicos y la globalización.

Luego de efectuar un análisis de las encuestas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, y la entrevista aplicado al gerente se logró determinar que un 60% dijeron que no existen políticas de capacitación y un 40% manifestaron que no ha implementado las políticas, por lo que es necesario que se realice una plan de capacitación para todo el personal que laboran en la empresa con la finalidad

que las personas que laboran en la mixta esten preparados y capacitados para los nuevos retos tecnológicos y empresariales, tomando en cuenta que el desarrollo tecnologico avanza rapidamente y por ello la responsabilidad de conocer la ultima tecnologia aplicada al envasamiento de glp debe ser actualizada y aplicada en el dia a dia. Es asi que tambien es necesario desarrollar capacitacion en diferentes tematicas como: relaciones humanas, computacion, tributacion, seguridad laboral, etc.

- **ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO:**

El análisis del talento humano es otro mecanismo para determinar las necesidades de capacitación en una organización, el cual se efectúa mediante un estudio y análisis de la educación, desempeño, potencialidades y autoanálisis que tiene el personal de una organización.

En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, la determinación de las necesidades de capacitación se efectuó mediante un análisis del inventario educativo aplicado al personal de la empresa.

Cada uno del personal que laboran en la empresa, tiene necesidades de capacitación y formación tanto para el beneficio personal como empresarial, es así que he logrado identificar que el personal de la Empresa LOJAGAS requiere hacer crecer a la institución mediante capacitaciones teóricas y prácticas.

Siguiendo con la capacitación un 100% manifesto que si la empresa les capacitaren ellos estarían dispuestos a recibir la capacitación, y los cursos que ellos les gustaría seguir son: Relaciones Humanas con el 30%; computación con el 29%; atención al cliente con un

12%; tributación con el 11%; motivación con el 3%; seguridad laboral con el 5%; contabilidad con el 7% y ética con el 3% cada uno.

Estas capacitaciones son muy importantes puesto que servirán para la formación y motivación del personal que laboran en la empresa y para la realización de las actividades que tienen a su cargo, y así se puedan desempeñar con eficiencia, al tiempo sean competitivos en el campo laboral.

OBJETIVO 4: Realizar una valuación de puestos por puntos, para conocer la equidad de los sueldos y salarios.

La compensación salarial es un medio importante para la administración del talento humano, ya que brinda una recompensa tangible por la prestación de sus servicios, y al mismo tiempo sirve como fuente de reconocimiento para motivar al personal que laboran en una organización.

La valoración de puestos es el procedimiento técnico utilizado para determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás y para fijar el sueldo básico de una clase de puesto, tomando en cuenta las especificaciones de clase.

Es importante la valoración o valuación de puestos porque contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios por la remuneración equitativa a los trabajadores por los servicios que prestan para trabajo igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales corresponde salario igual.

Luego de efectuar un análisis de las encuestas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja y la entrevista aplicado al gerente se logró determinar que un 79% dijeron que no existen políticas de compensación salarial y un 52% manifestaron que no están satisfechos con la remuneración que reciben, así mismo el 79 % supo manifestar que en la empresa si existe una equidad salarial, y el 100% manifiesta que recibe las prestaciones sociales de ley, el 12% manifiesta que existen comisiones salariales por el trabajo realizado, lo cual nos permite determinar que las condiciones salariales son apegadas a la ley y la constitución pero con aspectos trascendentales que en los empleados genera un grado de descontento sobre todo el el aspecto de remuneración, lo que conlleva en algunos casos a no permitir que un porcentaje de empleados pueda ser eficiente y eficaz y cumplir con sus funciones previamente establecidas.

OBJETIVO 5: Realizar una evaluación de desempeño del personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, para determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento del colaborador dentro de su puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa, si no dentro de una misma empresa, ya que se trata de niveles de personal diferente o de diversas áreas de actividad.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que permite evaluar la conducta, desempeño y rendimiento de un empleado de una organización en un periodo determinado.

En esta fase se evalúan habilidades, conocimientos y actitudes del personal de una organización para así plantear estrategias de mejoramiento como la retroalimentación.

Luego de efectuar un análisis de las encuestas al personal que laboran en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja y la entrevista aplicado al gerente se logró determinar que un 68% dijeron que no existen políticas de evaluación de desempeño, además el 69% manifestaron que no han realizado algún sistema de evaluación de desempeño, esto es debido a la falta de políticas de evaluación del departamento de talento humano por medio de supervisores, o jefes departamentales.

En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS si existe un sistema de información aplicado a todo su personal el cual le permite tener un acceso rápido a los datos que se requiera en algún momento determinado y los llevan en forma computarizada, lo cual permite tener eficiencia en la búsqueda de datos o requerimientos necesarios de cada integrante de la empresa.

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Propuesta de la Gestión del Talento Humano se realizó con la finalidad de dar solución a los problemas determinados tras la investigación realizada en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS y al mismo tiempo responder a las exigencias y a las necesidades que tienen las organizaciones al momento de dirigir el Talento Humano.

Para lo cual se partió desde reclutamiento el cual se lo propone que debe aplicar tanto el interno como el externo con la finalidad de motivar al personal, existan ascensos de personal y al mismo tiempo entre personas de afuera que aporten al desarrollo y crecimiento de la empresa en estudio. De igual manera planteo otra etapa que es la selección la misma que servirá para obtener las personas más eficientes y eficaces en la empresa, y al mismo tiempo se puedan desenvolverse sin ninguna dificultad, por lo que la empresa tendría mayor eficiencia y eficacia en sus trabajadores y empleados. Se propone el proceso de Inducción el cual debe tener un manual de bienvenida, el mismo que permitirá dar a conocer sus políticas, misión, visión, estatutos, organigramas y los aspectos más importantes dentro de la organización y permitiría a las personas que recién entran a laborar en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS tener un amplio conocimiento de “donde van a trabajar”.

La capacitación se propuso tomando en consideración a las necesidades que tiene el personal que laboran en la empresa con la finalidad de que realicen los directivos planes de capacitación y al mismo tiempo tengan un personal adiestrado para que se puedan desempeñar de una forma eficiente, eficaz y sean competitivos en el campo laboral.

La evaluación de puestos se aplicó el método de puntos a todos los cargos existentes en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, tomando en cuenta los parámetros de: educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad, esfuerzo y riesgo. Con el fin de determinar el ajuste salarial.

La evaluación de desempeño se planteó con la finalidad de medir el desempeño del personal que labora en la empresa tanto individual como colectivo, y se lo realizó a través del método de escala gráfica de puntuación, tomando en cuenta los factores de: puntualidad, responsabilidad, conocimientos, iniciativa, calidad, compañerismo, creatividad y rendimiento de cada integrante.

- **PROCESO PROPUESTO DE ADMISIÓN DE PERSONAL:**

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:

Propuesta

Realizar el reclutamiento y selección de personal para la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS.

1. ALCANCE

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

Áreas de aplicación	Legislación y normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos. Área de Comercialización. Área Administrativa – Financiera. Planta Envasadora. Departamento Legal.	Reglamento interno de trabajo de LOJAGAS, capítulo II , artículos: 8,9,10,11, 12 y 13.	Personas interesadas en trabajar en LOJAGAS.	Personal seleccionado para ingresar a LOJAGAS.

2. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviatura	Definición.
<i>Pr-ARH01-RSP</i>	Proceso de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS – Procedimiento: <i>Reclutamiento y selección.</i>
RSP	Reclutamiento y selección de personal.

3. POLÍTICAS

- EL formato de las pruebas que se realicen, lo desarrollará el Jefe de Recursos Humanos, junto con el Jefe Departamental en base a las necesidades de la empresa.

4. INDICADORES

Número de aplicantes al cargo disponible.

5. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

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 trabajador actual puede cubrir el puesto) o un reclutamiento externo.	Solicitud de pedido (RSP –D1) y descripción del rol (RSP-D2).	RR.HH.	HACER
¿Se acepta la solicitud?	SI: continúa con el siguiente paso: verificar si hay personal interno por reclutar.	Solicitud aceptada (RSP –D1).	Gerencia y RR.HH.	VERIFICAR

	NO: termina el procedimiento.			
¿Existe personal interno por reclutar?	SI: Ir al procedimiento de análisis de puesto y rotación y termina. NO: continuar con el reclutamiento externo que consiste en definir el segmento de mercado.	Descripción del rol (RSP-D2).	RR.HH.	VERIFICAR
Definir el segmento de mercado	Definir cual será el segmento de mercado al cual se va a dirigir la COMPAÑÍA para obtener aplicantes.	Datos del mercado de posibles aplicantes.	RR.HH.	PLANEAR
Preparación de la información.	Preparar la información correcta es decir el mensaje que se enviará para quienes se encuentren interesados en trabajar en LOJAGAS.	Información.	RR.HH.	PLANEAR
Publicar y realizar la promoción.	Publicar la información y realizar la promoción respectiva.	Información.	RR.HH.	HACER
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:	Informe de pruebas del jefe de RR.HH y	RR.HH.	HACER

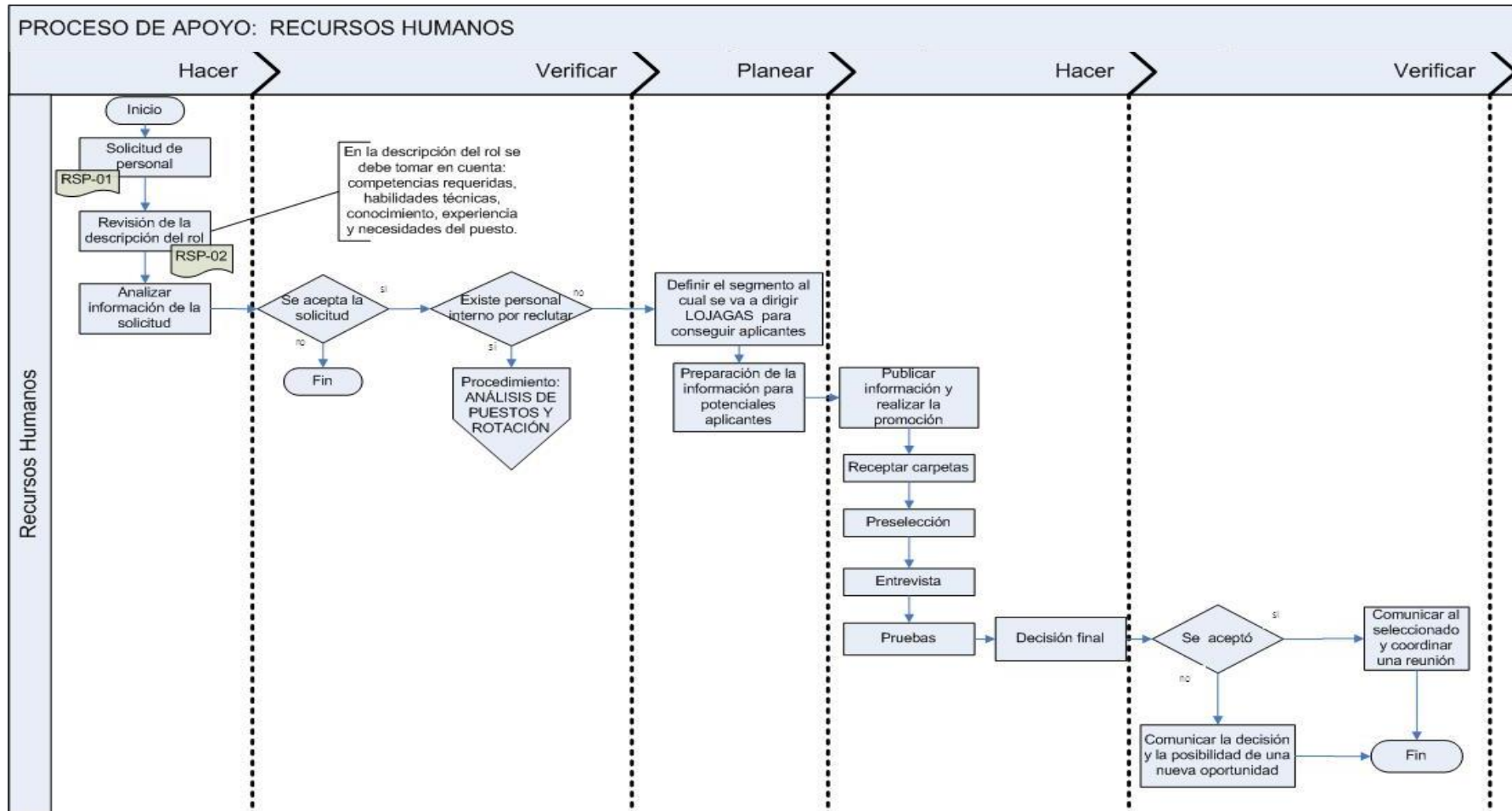
	<p>Consta de dos partes:</p> <p>a. Por el jefe de RR.HH.</p> <p>b. Por el jefe de área. Teniendo una valoración psíquica y técnica con el fin de generar objetividad en la prueba.</p>	de área.		
Decisión final.	<p>Se escogerá finalmente a la persona apta para el cargo.</p> <p>SI: Comunicar a la persona seleccionada y coordinar una reunión.</p> <p>NO: Comunicar la decisión y la posibilidad de participar nuevamente.</p>	Comunicado.	Gerencia y RR.HH.	VERIFICAR

6. REGISTROS Y FORMATOS

NOMBRE Y CÓDIGO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO
Solicitud de pedido. (RSP – D1)	Documento que utiliza Recursos Humanos internamente cuando un determinado departamento necesita personal.	Recursos Humanos.	Por número de solicitud.	Mínimo un año.	Recursos Humanos, Jefe de Comercialización, Jefe Administrativo – Financiero, Departamento Legal, Gerencia.
Descripción del rol. (RSP-D2)	Documento que utiliza Recursos Humanos internamente para describir cada una de las actividades que cumplirá la persona una vez que sea contratada, así como competencias,	Recursos Humanos.	Por departamento.	Mínimo un año.	Recursos Humanos, Jefe de Comercialización, Jefe Administrativo – Financiero, Departamento Legal, Gerencia.

NOMBRE Y CÓDIGO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO
	habilidades y experiencia requerida.				

7. DIAGRAMA DE FLUJO



8. ANEXOS

Solicitud de pedido (RSP –D1).

Descripción del rol (RSP-D2).

9. GLOSARIO

Entradas al proceso: son todos los recursos que utilizaremos para realizar el procedimiento, comúnmente se los conoce como input.

Salidas al proceso: es el producto o servicio ya terminado, se lo conoce como output.

Indicador: es un factor de medición para el procedimiento.

Descripción del rol: Consiste en las diferentes actividades que realizará un empleado o trabajador.

Ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Permite dar seguimiento a las diferentes partes del procedimiento con un enfoque en calidad total.

NOMBRAMIENTO Y CONTRATACIÓN

1. OBJETIVO

Realizar el nombramiento y contratación del nuevo empleado o trabajador que ingresa a la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS.

2. ALCANCE

Aplicable para todo el personal de la Compañía.

Áreas de aplicación	Legislación y normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos Área de Comercialización Área Administrativa – Financiera Planta Envasadora Departamento Legal	Reglamento Interno de LOJAGAS, capítulo II, art. 10,11,12,13; capítulo III, art. 14.	Nuevo personal seleccionado para la empresa.	Contrato firmado y registrado ante la inspectoría de trabajo.

3. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviatura	Definición
<i>Pr-ARH01-NC</i>	Proceso de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Procedimiento: <i>Nombramiento y contratación.</i>

4. POLÍTICAS

Referirse al reglamento interno de trabajo, capítulo III, art. 14.

5. INDICADORESⁱ

6. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

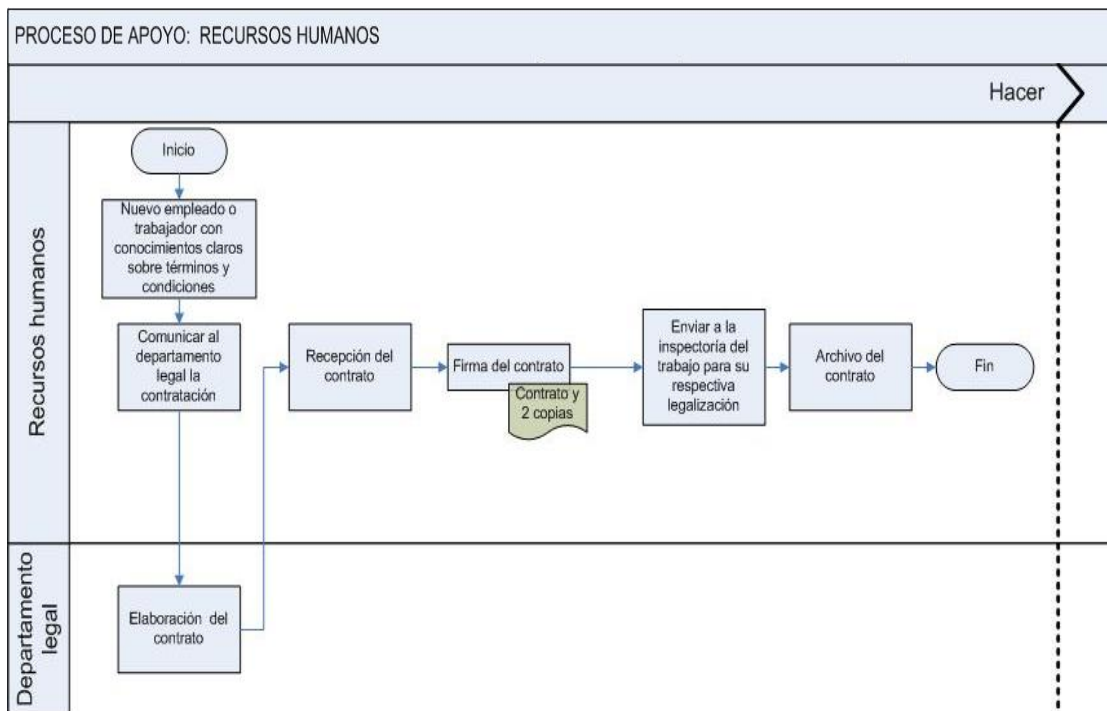
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	CICLO PHVA
Nuevo empleado o trabajador con conocimientos sobre los términos y condiciones del trabajo.	El nuevo empleado conocerá los términos y las condiciones bajo las que iniciará el trabajo. Además se explicarán los horarios, sueldo, tipo de contrato.		RR.HH	HACER
Comunicar al Departamento Legal la contratación.	El Departamento de RR.HH comunica al Departamento Legal que se ha seleccionado una nueva persona y solicita la elaboración del contrato.	Comunicación. (puede ser por memorando o mail).	RR.HH.	HACER
Elaboración del contrato.	Departamento legal elabora el contrato tomando en cuenta las condiciones y términos fijados.	Contrato.	Departamento legal.	HACER
Recepción del contrato.	RR.HH recibe el contrato listo.	Contrato.	RR.HH.	HACER
Firma del contrato.	Se realiza la firma entre empleador y empleado con dos copias.	Contrato firmado.	Gerencia y RR.HH.	HACER
Enviar a la inspectoría del trabajo para su respectiva	Se envía a la inspectoría para su total legalidad. Además se adjuntará la copia de cédula y certificado de votación de empleador y empleado.	Contrato.	RR.HH.	HACER

legalización.				
Archivo del contrato.	Se procede a archivar el contrato.	Arhivo del contrato.	RR.HH.	HACER

7. REGISTROS Y FORMATOS

NOMBRE Y CÓDIGO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO
------------------------	-------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------------	--------------------------

8. DIAGRAMA DE FLUJO



9. ANEXOS

Contrato de trabajo.

10. GLOSARIO

Ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Permite dar seguimiento a las diferentes partes del procedimiento con un enfoque en calidad total.

Inspectoría de trabajo: es un organismo administrativo para la solución de problemas laborales, su función principal es cuidar de que en las relaciones provenientes del trabajo se respeten los derechos y se cumplan las obligaciones que la ley impone a empleadores y trabajadores (*Art. 553, sección 2a, CÓDIGO DEL TRABAJO*).

INDUCCIÓN

1. OBJETIVO

Realizar la inducción del personal que ingresa a la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS.

2. ALCANCE

Aplicable para todo el personal de LOJAGAS.

Áreas de aplicación	Legislación o normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos Área de Comercialización Área Administrativa – Financiera Planta Envasadora	Reglamento Interno de Trabajo de LOJAGAS, capítulo III, artículo 14; capítulo IV artículos: 15,16,17 y 18.	Personal nuevo.	Persona contratada con conocimientos claros sobre la empresa y las funciones que desarrollará.

Departamento Legal			
--------------------	--	--	--

3. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviatura	Definición
<i>Pr-ARH01-IP</i>	Proceso de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS – Procedimiento: <i>Inducción del nuevo personal en LOJAGAS.</i>

4. POLÍTICAS

- Toda persona que ingrese a trabajar en LOJAGAS tendrá que obligatoriamente pasar por el proceso de inducción.
- Cumplir el Reglamento Interno de la empresa, capítulos 3 y 4.

5. INDICADORES

Satisfacción de la inducción del nuevo empleado.

6. 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 LOJAGAS.	Manual de bienvenida (IP – D1)	RR.HH.	HACER

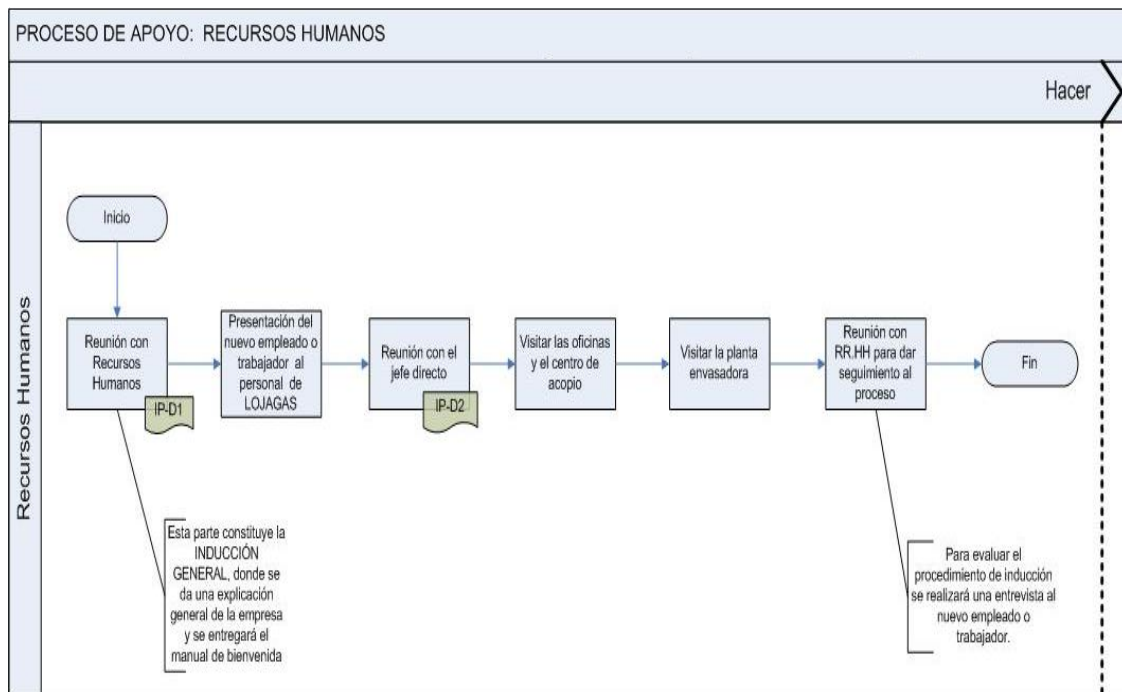
Presentación del nuevo empleado o trabajador al personal de LOJAGAS.	Se realizará una reunión con el personal de LOJAGAS para presentar al nuevo integrante de la empresa.	Reunión.	RR.HH.	HACER
Reunión con el jefe directo.	El empleado o trabajador conocerá su nuevo puesto de trabajo y la descripción de las funciones asignadas.	- Informe del Jefe Departamental. - Descripción del Rol (IP-D2).	Jefe departamental.	HACER
Visitar las oficinas y el centro de acopio.	Se organizará una visita a las oficinas y al centro de acopio en donde se explicará detalladamente el funcionamiento de cada una de ellas. (Según el caso)	Visita .	RR.HH.	HACER
Visitar la planta envasadora.	Se visitará la planta envasadora en Catamayo 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

7. REGISTROS Y FORMATOS

NOMBRE Y CÓDIGO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO
Manual de bienvenida (IP -D1)	Documento que utiliza Recursos Humanos internamente cuyo objetivo es dar la bienvenida y la información necesaria para que el nuevo integrante inicie sus actividades.	Recursos Humanos.	Por entrega realizada.	Permanente.	Recursos Humanos, Jefe de Comercialización, Jefe Administrativo – Financiero, Jefe del Departamento Legal, Gerencia.
Descripción del rol (IP-D2)	Documento que utiliza Recursos Humanos internamente para describir cada una de las actividades que cumplirá	Recursos Humanos.	Por departamento.	Mínimo un año.	Recursos Humanos, Jefe de Comercialización, Jefe Administrativo – Financiero, Departamento Legal, Gerencia.

NOMBRE Y CÓDIGO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO
	la persona una vez que sea contratada, así como competencias, habilidades y experiencia requerida.				

8. DIAGRAMA DE FLUJO



9. ANEXOS

Manual de bienvenida (IP –D1).

Descripción del rol (IP-D2).

10. GLOSARIO

Ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Permite dar seguimiento a las diferentes partes del procedimiento con un enfoque en calidad total.

Manual de Bienvenida que es un documento sobre información general de la empresa, contiene: información de la organización (misión, visión), políticas de Recursos Humanos.

Jefe directo: con quien el nuevo empleado o trabajador cumplirá sus actividades.

Centro de acopio: lugar en donde se distribuye el gas.

CAPACITACIÓN

1. OBJETIVO

Capacitar al personal en temas que incrementen habilidades y conocimientos en beneficio de LOJAGAS.

2. ALCANCE

Aplicable a todas las áreas de la Compañía.

Áreas de aplicación	Legislación y normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos Área de Comercialización Área Administrativa – Financiera Planta Envasadora Departamento Legal		Personal de la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS.	Personal con nuevas habilidades y conocimiento.

3. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviatura	Definición
<i>Pr-ARH01-C</i>	Proceso: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS – Procedimiento: <i>Capacitación del personal.</i>

4. POLÍTICAS

- Todos los empleados de la compañía deberán asistir al menos a 1 capacitación anual.
- El cuestionario para evaluación de las necesidades depende del Jefe de Recursos Humanos, del enfoque que le dé y los recursos que se vayan a utilizar.
- Se priorizará el curso o seminario en el que se realice una evaluación por parte del instructor.
- Recursos Humanos dará seguimiento directo al desarrollo de los seminarios y/o diplomados que realicen los empleados o trabajadores con auspicio de LOJAGAS.
- Recursos Humanos es responsable de obtener las evaluaciones directamente del instructor.
- En caso de que el empleado o trabajador no apruebe el seminario o diplomado tendrá que reembolsar el valor entregado por LOJAGAS como auspicio.

5. INDICADORES

Número de empleados capacitados en la empresa.

6. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

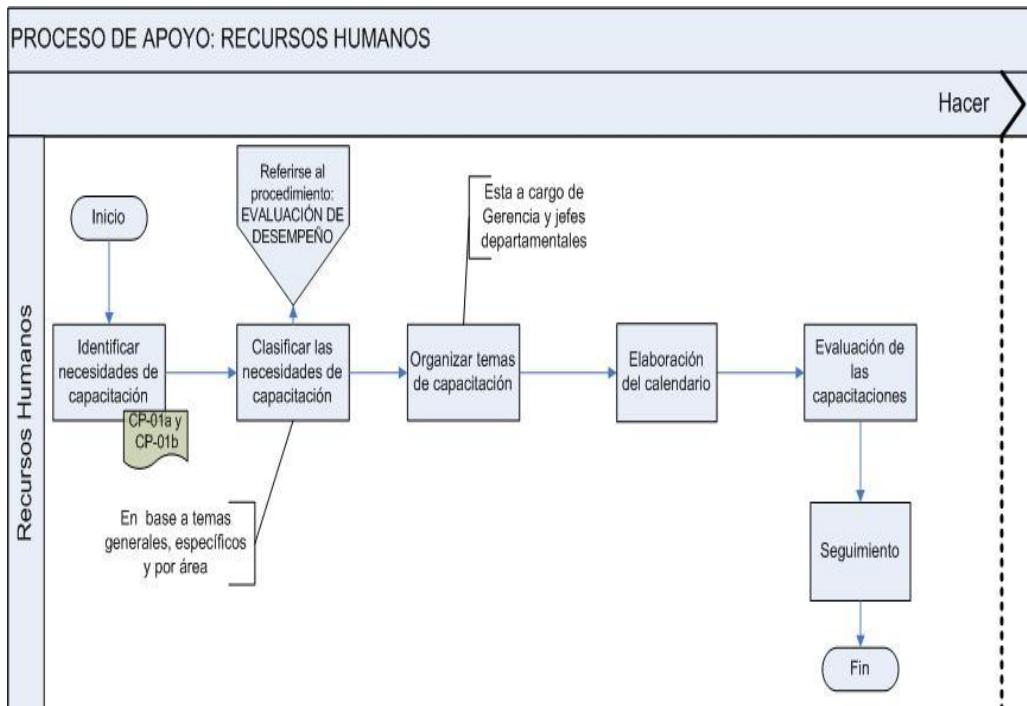
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	CICLO PHVA
Identificar necesidades de capacitación del personal de LOJAGAS.	Se identificará cuales son las necesidades que tiene el personal de la Compañía.	Cuestionario de capacitación (CP-01a y CP-01b)	Jefe Departamental.	HACER
Clasificar las necesidades de capacitación.	Se realiza para conocer de que tipo son las necesidades; generales específicas o por área. El procedimiento de evaluación de desempeño será un soporte.	Cuestionario de capacitación (CP-01a y CP-01b).	Jefe de RR.HH.	HACER
Organizar los temas de capacitación.	Se organizará los temas de capacitación en base a la planificación y prioridades de LOJAGAS.	Informe de capacitaciones.	Gerencia y Jefes Departamentales.	HACER
Elaboración del calendario.	Planificación y realización de las capacitaciones y finaliza.	Calendario.	Jefe de RR.HH.	VERIFICAR
Evaluación de las capacitaciones.	Se evaluará las capacitaciones para conocer el resultado.	Formulario de evaluación.	RR.HH.	ACTUAR
Seguimiento.	Se realizará un seguimiento a corto y largo plazo para medir el resultado de la	Formulario de evaluación.	RR.HH.	ACTUAR

	evaluación en el desempeño del personal.			
--	--	--	--	--

7. REGISTROS Y FORMATOS

NOMBRE Y CÓDIGO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO
Cuestionario de evaluación de necesidades (CP-01a y CP-01b)	Cuestionarios para evaluar cuales son las necesidades al elaborar el plan de capacitación.	RR.HH.	Por departamento.	Mínimo un año.	Recursos humanos, Jefe de Comercialización, Jefe Administrativo – Financiero, Departamento Legal, Gerencia.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



9. ANEXOS

Cuestionario para evaluación de las necesidades de capacitación CP -01a

Cuestionario para evaluación de las necesidades de capacitación CP -01b.

10. GLOSARIO

Ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Permite dar seguimiento a las diferentes partes del procedimiento con un enfoque en calidad total.

Evaluación de desempeño: sistema de evaluación que permite medir el desempeño del personal de la empresa de acuerdo a sus funciones y actividades asignadas.

DESEMPEÑO

1. OBJETIVO

Medir el desempeño del personal de LOJAGAS en cada uno de sus puestos de trabajo.

2. ALCANCE

Se realizará en todos los niveles de la Compañía.

Áreas de aplicación	Legislación o normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos Área de Comercialización Área Administrativa –		Personal de la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS.	Informe de la evaluación de desempeño.

Financiera			
Planta Envasadora			
Departamento Legal			

3. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviatura	Definición
<i>Pr-ARH01-</i>	Proceso de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
<i>ED</i>	Procedimiento: <i>Evaluación de desempeño.</i>

4. POLÍTICAS

- La evaluación de desempeño será realizada a todo el personal de la empresa por lo menos una vez por año.
- Fomentar la eficacia y eficiencia de los EMPLEADOS Y TRABAJADORES en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias de LOJAGAS.
- Los resultados de la evaluación del desempeño servirán para establecer y apoyar, méritos, ascensos y recompensas, cambios, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, entre otros;
- Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los empleados y trabajadores de la organización;
- Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del empleado y trabajador con las exigibles del puesto de trabajo; y,

- Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de gestión de talento humano bajo el concepto de que la evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación.

5. INDICADORES

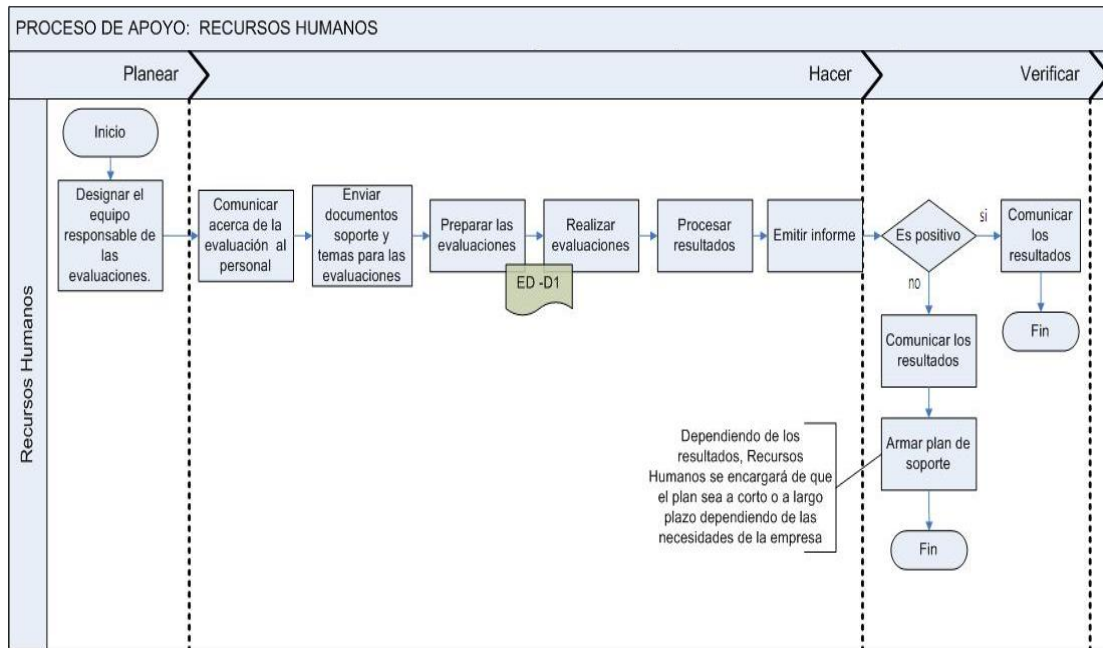
Evaluación de desempeño del personal de LOJAGAS.

6. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

7. REGISTROS Y FORMATOS

NOMBRE Y CÓDIGO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO
Evaluación de desempeño o ED – D1.	Documento que se usa internamente para evaluar en forma general a cada uno de los empleados y trabajadores de LOJAGAS.	Jefe de RR.HH.	Por departamento.	Permanente.	Jefe de RR.HH, Jefe de Comercialización, Jefe del Departamento Legal, Gerencia.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



9. ANEXOS

Formato de Evaluación general ED – D1.

10. GLOSARIO

Ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Permite dar seguimiento a las diferentes partes del procedimiento con un enfoque en calidad total.

PUESTOS DE TRABAJO

1. OBJETIVO

Analizar cada una de las áreas y puestos de trabajo, determinar si es necesaria una rotación ubicando a la persona correcta en el lugar correcto.

2. ALCANCE

Aplicable para todo el personal de la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS.

Áreas de aplicación	Legislación y normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos Área de Comercialización Área Administrativa – Financiera Planta Envasadora Departamento Legal		Departamentos de LOJAGAS.	Personal ubicado correctamente en los departamentos.

3. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviatura	Definición
<i>Pr-ARH01-AP&R</i>	Proceso de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Procedimiento: <i>Análisis de puestos y rotación.</i>
AP&R -01	Formato para realizar un análisis detallado y por área sobre los puestos de trabajo en LOJAGAS.

4. POLÍTICAS

- El análisis de puestos se realizará anualmente.

5. INDICADORES

Rotación del personal.

6. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

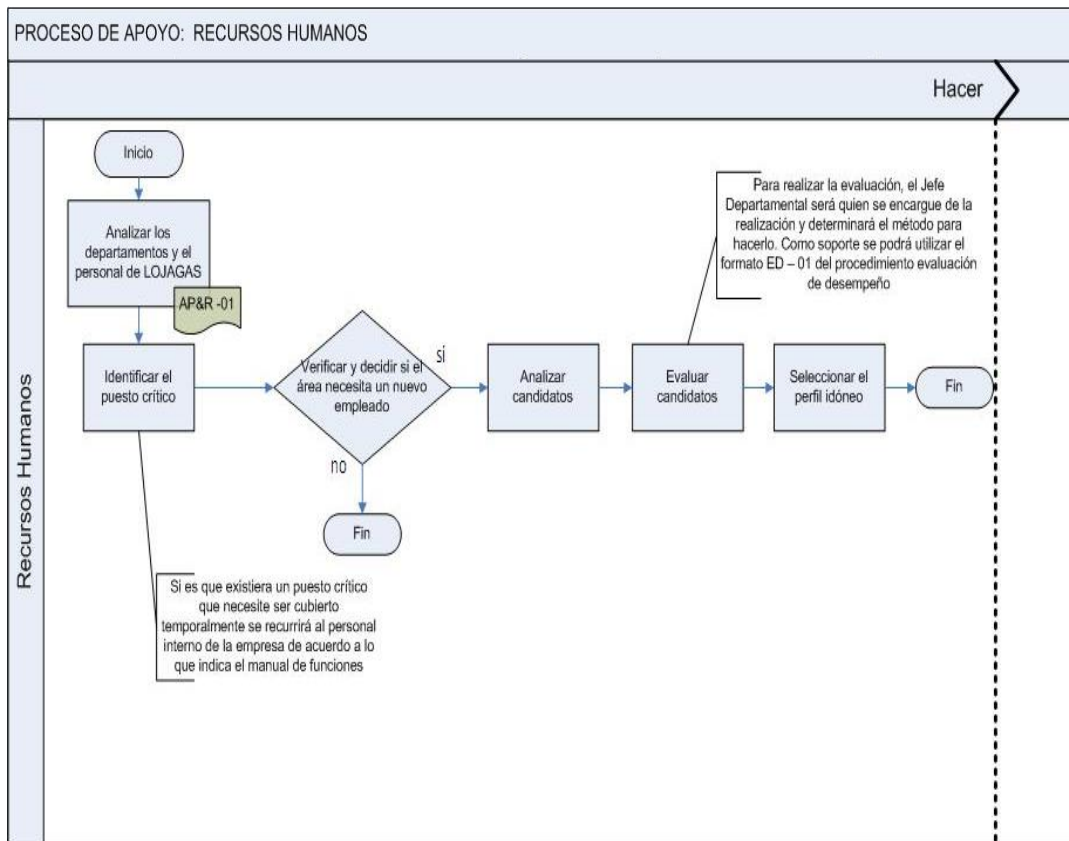
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	CICLO PHVA
Analizar los departamentos de LOJAGAS.	Analizar los departamentos, así como el personal de LOJAGAS con el objetivo de conocer como funcionan y cual es el desenvolvimiento de los mismos.	AP&R -01 Manual de funciones	RR.HH.	VERIFICAR
Identificar el puesto crítico.	Una vez analizadas las áreas y el personal se determinará cual es el	- AP&R -01 - Manual	RR.HH.	VERIFICAR

	área que necesita un seguimiento permanente y cual requiere cambios.	de Funciones		
Verificar y decidir si el área necesita nuevo personal.	<p>SI: Si existiera un puesto que temporalmente tiene que ser cubierto, se recurrirá al personal interno de la empresa de acuerdo al manual de funciones.</p> <p>NO: Termina el procedimiento.</p>	- Manual de funciones	Gerencia y Jefes departamentales.	VERIFICAR
Analizar candidatos.	Los posibles candidatos para el puesto serán analizados en base a: funciones, rol a desempeñar y perfil para el puesto.	- AP&R -01 - Manual de Funciones	RR.HH	VERIFICAR
Evaluar candidatos.	<p>Se someterá a una minuciosa evaluación a los candidatos.</p> <p>Se realizará la evaluación específica por el Jefe Departamental con soporte de Recursos Humanos.</p> <p>Se utilizará el formato ED-01 del procedimiento evaluación de desempeño.</p>	- AP&R -01 - Manual de Funciones	Jefe Departamental y RR.HH.	HACER
Seleccionar el perfil idóneo.	Se escogerá al empleado o trabajador que asumirá el cargo y comenzará con sus nuevas funciones.	- AP&R -01 - Manual de Funciones	RR.HH.	HACER

7. REGISTROS Y FORMATOS

NOMBRE Y CÓDIGO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO
AP&R -01 Análisis de puestos.	Documento que se utiliza internamente para realizar un análisis de puestos y de ser necesaria hacer una rotación en la Compañía.	RR.HH.	Por departamento.	1 año.	Jefe de RR.HH, Jefe de Comercialización, Jefe del Departamento Legal, Gerencia.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



9. ANEXOS

AP&R -01 Formato de análisis de puestos.

10. GLOSARIO

Ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Permite dar seguimiento a las diferentes partes del procedimiento con un enfoque en calidad total.

Puesto crítico: es un puesto específico de trabajo que necesita ser analizado y evaluado.

PERMISOS

1. OBJETIVO i

Autorizar permisos al personal de la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS cuando sean necesarios.

2. ALCANCE

Aplicable para todo el personal de la Compañía.

Áreas de aplicación	Legislación y normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos Área de Comercialización Área Administrativa –	Reglamento interno de la empresa, capítulo VII, artículo 62, 63, 64,65,66 y 67.	Personal de la Compañía.	Permiso(puede ser aceptado o negado).

Financiera			
Planta Envasadora			
Departamento Legal			

ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviatura	Definición
<i>Pr-ARH01-P</i>	Proceso de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Procedimiento: <i>Permisos</i> .

3. POLÍTICAS

- Remitirse al Código de trabajo y al **Reglamento Interno De Trabajo**, capítulo VII, artículo 62, 63, 64,65,66 y 67.
- El Jefe de Recursos Humanos será quien actúe de acuerdo al Código de Trabajo y Reglamento Interno de trabajo y otras políticas establecidas en LOJAGAS.

4. INDICADORES

Horas consumidas por permisos del personal al mes.

DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

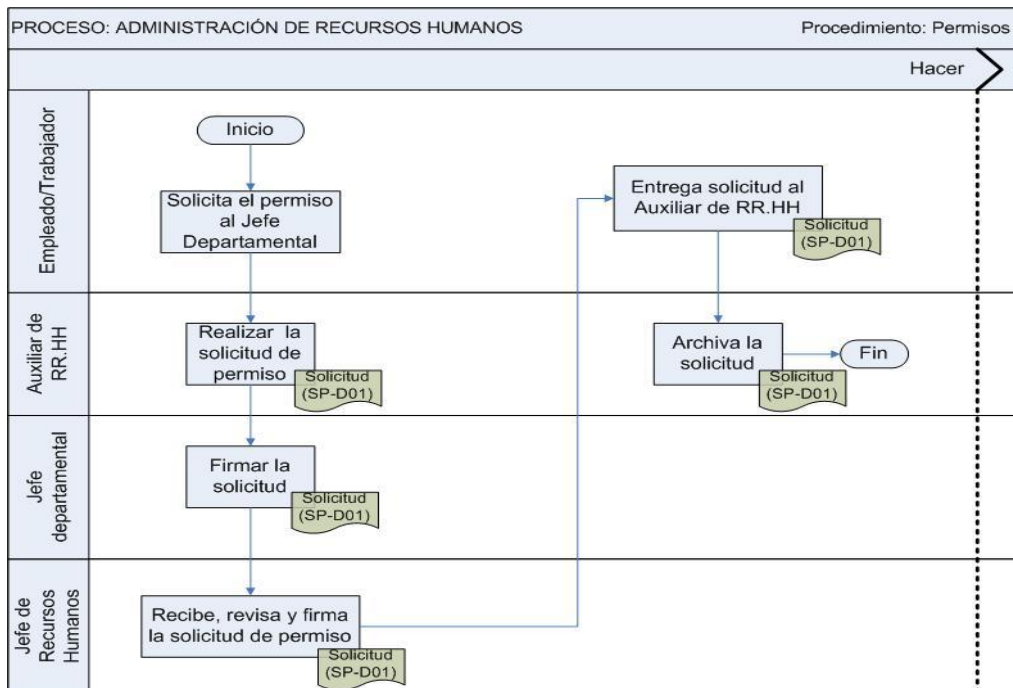
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	CICLO PHVA
Solicita el permiso	El empleado o trabajador solicita el permiso al Jefe Departamental.		Empleado/ trabajador	HACER
Realizar la solicitud de permiso.	Se realizará la solicitud de permiso, en la que constan la fecha, horas y motivo del permiso, formas de recuperación y observaciones.	(SP –D01) Solicitud de permiso	Empleado con soporte de Auxiliar de RR.HH.	HACER
Firmar la solicitud de permiso	El Jefe Departamental es el encargado de firmar la solicitud de permiso.	SP –D01	Jefe Departamental	HACER
Recibe, revisa y firma la solicitud de permiso.	Se recibirá la solicitud de permiso firmada por el Jefe Departamental y se firmará si está de acuerdo, caso contrario será negada la solicitud.	SP –D01 con visto bueno	Jefe de Recursos Humanos	HACER
Solicitud es entregada al auxiliar de RR.HH	La solicitud será entregada al auxiliar de Recursos Humanos para ser archivada.	SP –D01	Auxiliar de Recursos Humanos	HACER

Excepciones: cuando existan situaciones externas y ajenas a la voluntad que obliguen a no cumplir con el procedimiento.

5. REGISTROS Y FORMATOS

NOMBRE Y CÓDIGO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO
Solicitud de permiso (SP - D01)	Documento interno que permite solicitar los permisos cuando éstos sean necesarios. Se lo descarga directamente del sistema.	RR.HH.	Por empleado o trabajador.	1 año.	Jefe de RR.HH.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. ANEXOS

Solicitud de permiso (SP – D01)

8. GLOSARIO

Ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Permite dar seguimiento a las diferentes partes del procedimiento con un enfoque en calidad total.

VACACIONES

1. OBJETIVO

Coordinar las vacaciones del personal de la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS.

2. ALCANCE

Aplicable al personal de la empresa que tenga derecho a las vacaciones y cumpla con el tiempo establecido.

Áreas de aplicación	Legislación o normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos Área de Comercialización Área Administrativa – Financiera	Reglamento Interno de Trabajo, capítulo VII, artículos: 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59.	Personal de la Compañía.	Vacaciones del personal.

Planta Envasadora			
Departamento Legal			

3. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviatura	Definición.
<i>Pr-ARH01-V</i>	Proceso de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Procedimiento: <i>Vacaciones del personal.</i>

4. POLÍTICAS

- Regirse al Reglamento Interno de Trabajo, capítulo VII, artículos: 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59.

5. INDICADORES

Vacaciones acumuladas del personal.

6. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

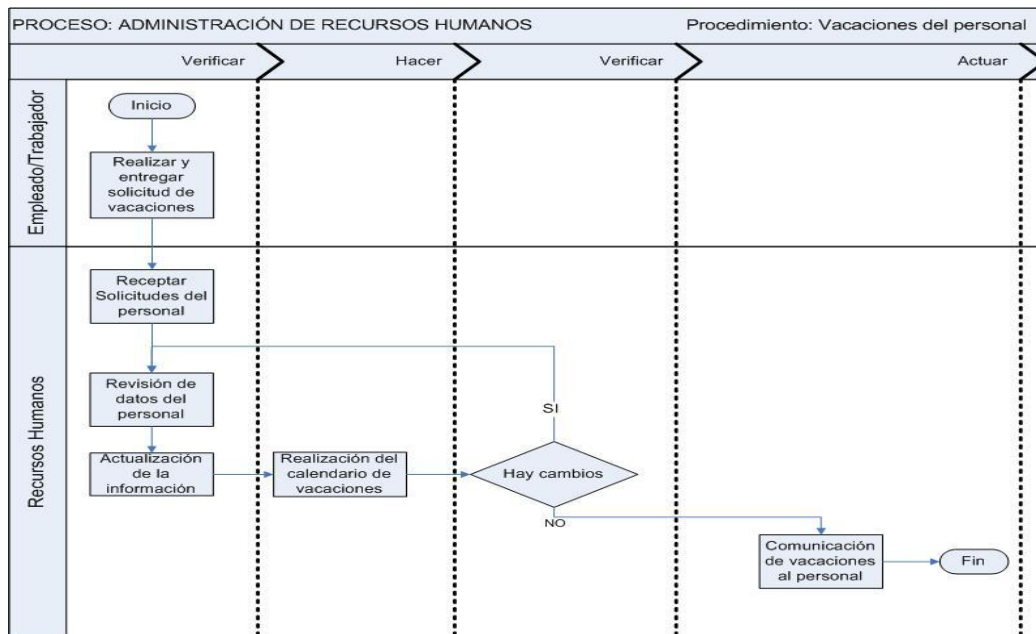
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	CICLO PHVA
Realizar y entregar solicitud de vacaciones	El empleado o trabajador realizará y entregará la solicitud de vacaciones al Jefe de RR.HH.	Solicitud de vacaciones (SV – D01)	Empleado/ Trabajador	HACER
Receptar solicitudes de vacaciones	Recursos Humanos recibirá las solicitudes de vacaciones del personal de la empresa.	SV – D01	RR.HH.	HACER

del personal.				
Revisión de datos del personal.	Se realizará una revisión del historial de cada empleado o trabajador.	Base de datos.	RR.HH.	VERIFICAR
Actualización de la información.	Es necesario actualizar la información por empleado o trabajador y determinar las fechas de vacaciones.	Base de datos.	RR.HH.	HACER
Realización del calendario de vacaciones.	Se realizará el calendario de vacaciones.	Calendario.	RR.HH.	HACER
¿Hay cambios?	SI: regresa a revisión de datos de cada empleado o trabajador. NO: se comunica el calendario y las fechas de reingreso al personal de LOJAGAS.	Mail.	RR.HH.	VERIFICAR

7. REGISTROS Y FORMATOS

NOMBRE Y CÓDIGO	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO
Solicitud de vacaciones (SV – D01)	Documento de uso exclusivo que Recursos Humanos usará para validar la información.	RR.HH.	Hoja de solicitud	Permanente.	RR.HH.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



9. ANEXOS

Solicitud de vacaciones (SV – D01)

10. GLOSARIO

Ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Permite dar seguimiento a las diferentes partes del procedimiento con un enfoque en calidad total.

MERITOS Y ASCENSOS

1. OBJETIVO

Otorgar méritos, ascensos o recompensas al personal de la Compañía durante el cumplimiento y realización de las obligaciones profesionales.

2. ALCANCE

Aplicable a todo el personal de LOJAGAS.

Áreas de aplicación	Legislación y normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos Área de Comercialización Área Administrativa – Financiera Planta Envasadora Departamento Legal	Reglamento Interno de Trabajo, capítulo IV, artículos 19,20 y 21.	Personal de la empresa.	Personal con méritos , ascensos o recompensas.

3. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviatura	Definición
<i>Pr-ARH01-M-A-R</i>	Proceso: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Procedimiento: <i>Méritos, ascensos y recompensas.</i>
<i>M-A-R</i>	Méritos, ascensos o recompensas.
<i>M-A-R 01</i>	Formato de solicitud de pedido de méritos, ascensos y recompensas.
<i>M-A-R 02</i>	Formato del registro y autorización del ascenso/mérito/recompensa del empleado o trabajador.

4. POLÍTICAS

- Referirse al **Reglamento Interno de Trabajo.**

5. INDICADORES

Meritos y Ascensos

6. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

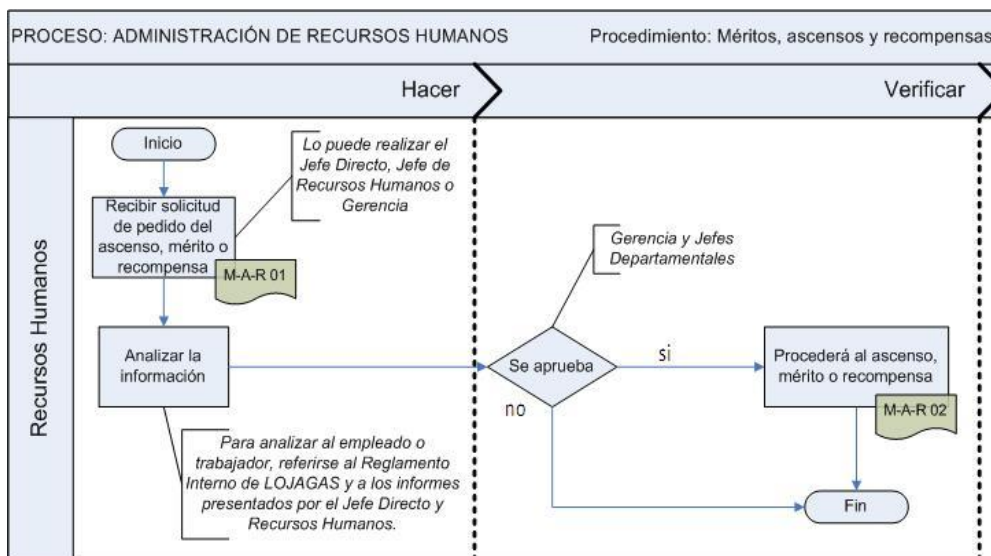
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	CICLO PHVA
Recibir solicitud de	Recursos Humanos recibirá la solicitud de	Solicitud de pedido (M-A-R	RR.HH	HACER

pedido del mérito, ascenso o recompensa.	pedido (M-A-R 01), que podrá ser presentada por el Jefe Directo, Jefe de Recursos Humanos o Gerencia.	01)		
Revisión de las evaluaciones de desempeño	Se revisará las evaluaciones de desempeño del empleado o trabajador que consta en la solicitud de pedido (M-A-R 01)	Evaluación de desempeño (ED – D1) Solicitud de pedido (M-A-R 01)	Jefe de RR.HH	VERIFICAR
Analizar la información.	Se analizará cada uno de los aspectos relacionados con el empleado o trabajador en mención.	Solicitud de pedido (M-A-R 01) e informe del trabajador.	RR.HH	HACER
Se aprueba.	SI: procederá a realizar el ascenso, mérito o recompensa, se comunica y finaliza. NO: No se aprueba, se notifica a Gerencia y Jefes Departamentales y finaliza.	Registro de (M-A-R 02).	Gerencia y Jefes Departamentales.	VERIFICAR

7. REGISTROS Y FORMATOS

NOMBRE Y CÓDIGO	RESPONSABLE	LUGAR / MEDIO ALMACENAMIENTO	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO
M-A-R 01 <i>Formato de solicitud de pedido de méritos, ascensos o recompensas.</i>	RR.HH.	RR.HH.	Formato de solicitud de pedido de méritos, ascensos o recompensas.	1 año.	Gerencia, Jefes Departamentales.
M-A-R 02 <i>Formato de registro y autorización de pedido.</i>	RR.HH.	RR.HH.	Formato de registro y autorización de pedido.	Semestral.	Gerencia, Recursos Humanos y Jefe Financiero.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



9. ANEXOS

Formato de solicitud (M-A-R 01).

Formato de registro y autorización (M-A-R 02).

10. GLOSARIO

Ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Permite dar seguimiento a las diferentes partes del procedimiento con un enfoque en calidad total.

SANCIONES

1. OBJETIVO

Establecer sanciones al personal de la Compañía por faltas disciplinarias.

2. ALCANCE

Aplicable para el personal de la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS.

Áreas de aplicación	Legislación o normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos Área de Comercialización Área Administrativa –	Código de Trabajo y Reglamento Interno de Trabajo de LOJAGAS, capítulo V, art.	Personal de LOJAGAS.	Sanciones aplicadas.

Financiera	26,27,28,29,30,31,32.		
Planta Envasadora			
Departamento Legal			

3. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviatura	Definición
<i>Pr-ARH01-</i>	Proceso: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
<i>SP</i>	Procedimiento: <i>Sanciones al personal.</i>
<i>R.I.T.</i>	Reglamento Interno de Trabajo.

4. POLÍTICAS

- Referirse al Código de Trabajo y **Reglamento Interno de Trabajo**, capítulo V; artículo 26,27,28,29,30,31,32.
- Se sancionará con multas, las faltas leves o descuidos en el desempeño de sus funciones.
- Si el empleado o trabajador tiene tres incumplimientos consecutivos durante el mes se procederá a dar por terminada la relación laboral.
- Si el empleado o trabajador cometiere faltas graves que atenten contra la empresa se procederá a dar por terminada la relación laboral.

5. INDICADORES

Sanciones al personal.

6. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

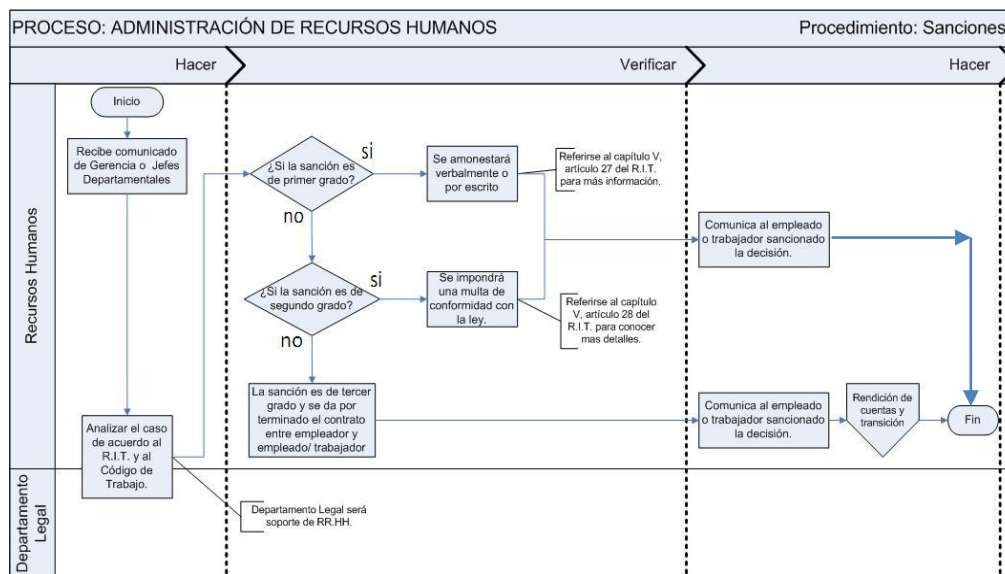
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	CICLO PHVA
Recibe comunicado de Gerencia o Jefes Departamentales .	RR.HH recibe el comunicado de parte de Gerencia o Jefes Departamentales sobre problemas disciplinarios con un empleado o trabajador.	Comunicado de Gerencia o Jefe Departamental .	Jefe de RR.HH.	HACER
Analizar el caso de acuerdo al Código de Trabajo y Reglamento Interno y a la ley.	Se analizará cual es el caso del empleado o trabajador de acuerdo al Código de Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo y a la ley	Código de Trabajo y Reglamento Interno de Trabajo.	Jefe de RR.HH. con soporte del Departamento Legal.	HACER
Determinar la sanción por faltas	Las sanciones serán de tres tipos: 1. Amonestación verbal o por	Informe del Jefe Departamental .	Jefe de RR.HH con soporte del Departamento Legal	VERIFICAR

disciplinarias.	escrito. 2. Imposición de multas (sanciones pecuniarias) 3. Dar por terminado el contrato			
Comunicar la sanción	Una vez establecida la sanción se comunica al empleado ya sea verbalmente, memorando o con un escrito ante la inspectoría de trabajo y finaliza.	Informe de Recursos Humanos.	Jefe de RR. HH con soporte del Departamento Legal.	ACTUAR

7. REGISTROS Y FORMATOS

NOMBR E Y CÓDIGO	RESPONSABL E	LUGAR / MEDIO ALMACENAMIEN TO	IDENTIFICACIÓ N	TIEMPO DE CONSERVACIÓ N	CARGO S CON ACCES O

8. DIAGRAMA DE FLUJO



9. ANEXOS

10. GLOSARIO

Ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Permite dar seguimiento a las diferentes partes del procedimiento con un enfoque en calidad total.

Sanción de primer grado: Amonestación verbal o escrita. Se impondrá cuando la falta cometida por el empleado o trabajador sea de tal naturaleza que no afecte el buen desenvolvimiento de las actividades dentro de la Compañía y la falta no haya sido cometida con mala fe.

Sanción de segundo grado: Imposición de multas. Serán impuestas cuando la falta cometida a juicio del Gerente General produzca retraso o impida el normal desenvolvimiento de las actividades de la Compañía, distorsione la imagen de la misma o cuando sea considerada como producto de una acción de mala fe.

Sanción de tercer grado: Dar por terminado el contrato, previo visto bueno de acuerdo a la ley.

REMUNERACIONES

1. OBJETIVO

Elaborar el rol de pagos del personal de la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS.

2. ALCANCE

Aplicable para todo el personal de la Compañía.

Áreas de aplicación	Legislación o normas de referencia	Entradas al proceso	Salidas al proceso
Área de Recursos Humanos Área de Comercialización Área Administrativa – Financiera Planta Envasadora Departamento Legal	Reglamento Interno de Trabajo, capítulo V, artículo 23, literales: a y b.	Personal de la Compañía.	Rol de pagos realizado.

3. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviatura	Definición
<i>Pr-GP02-ERP</i>	Proceso: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Procedimiento: <i>Rol de pagos.</i>

4. POLÍTICAS

- Se realizará hasta el último día laborable de cada mes.
- Referirse al **Código de Trabajo y Reglamento Interno de Trabajo**, capítulo V, artículo 23, literales: a y b.
- Los valores a recibir no serán menores al 60% del total de la remuneración del empleado o trabajador.

5. INDICADORES

Tiempo de elaboración de roles de pago.

6. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	CICLO PHVA
Obtener la hoja de registro de asistencia.	La hoja de registro de asistencia se obtiene a través del sistema y se contabiliza las horas trabajadas del personal.	Hoja de registro de asistencia.	Recursos humanos.	HACER
Revisar la hoja de registro.	La hoja de asistencia es revisada por el Jefe de Recursos Humanos y Jefe Directo para constatar la asistencia de los empleados y trabajadores.	Hoja de registro de asistencias.	Jefe de RR.HH y Jefe Directo.	VERIFICAR

Revisar datos y valores del personal en el mes.	Se revisa detalladamente los diferentes movimientos de los empleados como: sueldos, egresos (anticipos, préstamos internos, préstamos al IESS, multas, inasistencias).	Base de datos del personal.	Jefe RR.HH.	VERIFICAR
Emitir nómina de los movimientos de todo el personal que forma parte de la caja de ahorro.	Conocer los descuentos del personal en la caja de ahorro para ser descontados en el rol de pagos.	Nómina de caja de ahorro.	Presidente de la caja de ahorros.	HACER
Hay descuentos por sanciones, anticipos, préstamos, venta de cilindros, caja de ahorro.	SI: Debita del ingreso total. El soporte será Tesorería y archivo de Recursos Humanos y se podrá utilizar el procedimiento de sanciones para mayor información. NO: va a analizar la siguiente decisión.	Rol de pagos.	Jefe RR.HH.	VERIFICAR
Hay utilidades, décimos, fondos de reserva, ascensos,	SI: Acredita al ingreso total. El soporte será Tesorería para verificar los valores.	Rol de pagos.	RR.HH .	VERIFICAR

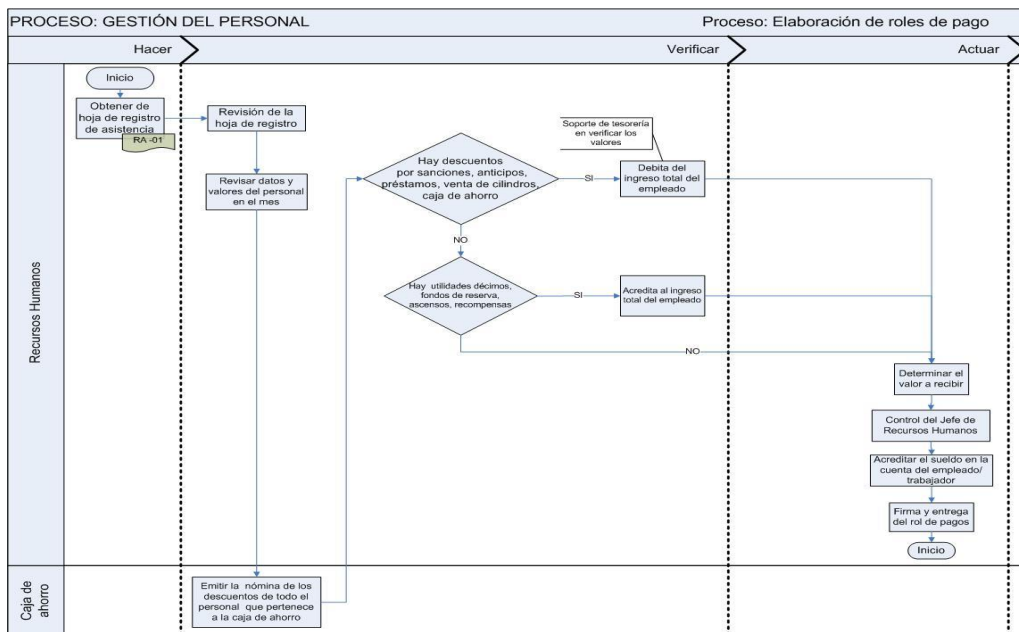
recompensas.	NO: Siguiente paso.			
Determinar el valor a recibir	Finalmente cuando se han revisado todos los valores, se elabora el rol de pagos y se fija el valor mensual a que recibirá cada empleado o trabajador.	Rol de pagos.	RR.HH.	HACER
Control del Jefe de Recursos Humanos.	Se revisará y controlará que los valores a recibir no sean menores al 60% del total de la remuneración del empleado o trabajador.	Memo de acreditación de sueldo en cuenta de ahorros.	Jefe de RR.HH.	VERIFICAR
Acreditar el sueldo en la cuenta del empleado o trabajador.	Tesorería es responsable de acreditar el valor en la cuenta de cada empleado. Es un requisito tener cuenta bancaria, en caso de no tenerla se entregará un cheque provisionalmente.El movimiento quedará registrado en el sistema informático contable de la empresa.	Cuenta bancaria.	Tesorería.	HACER
Firmar rol de pagos	Se procede a firmar el rol de pagos por parte del empleado o	Rol de pagos	RR.HH.	HACER

	trabajador, entregando una copia al personal y otra queda como registro de RR.HH y finaliza el procedimiento.			
--	---	--	--	--

7. REGISTROS Y FORMATOS

NOMBRE Y CÓDIGO	RESPONSABLE	LUGAR / MEDIO ALMACENAMIENTO	IDENTIFICACIÓN	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	CARGOS CON ACCESO

8. DIAGRAMA DE FLUJO



9. ANEXOS

Hoja de registro de asistencia: se obtiene directamente del sistema.

Formato de Rol de pagos: se obtiene directamente del sistema.

10. GLOSARIO

Ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Permite dar seguimiento a las diferentes partes del procedimiento con un enfoque en calidad total.

Hoja de registro de asistencia: calcular la asistencia del personal (hora de ingreso, hora de salida).

ANEXOS

Cuadro # 1

MONTOS REFERENCIALES PARA DESEMBOLSO SUBSISTENCIA, VIÁTICOS Y GASTOS DE ALIMENTACIÓN, MOVILIZACIÓN Y HOSPEDAJE.

RUBRO	ZONA		
	Loja, Zamora Diario	Cuenca, El Oro Diario	Resto del país Diario
Subsistencia	USD \$ 17	USD \$ 18	USD \$ 25
Viático	USD \$ 22	USD \$ 38	USD \$ 50
Gasto de viaje, hospedaje y alimentación (GVHA) *	USD \$ 27	USD \$ 48	USD \$ 60

* Valores sujetos liquidación

Nota: La presente tabla está sujeta a actualización por variaciones en precios.

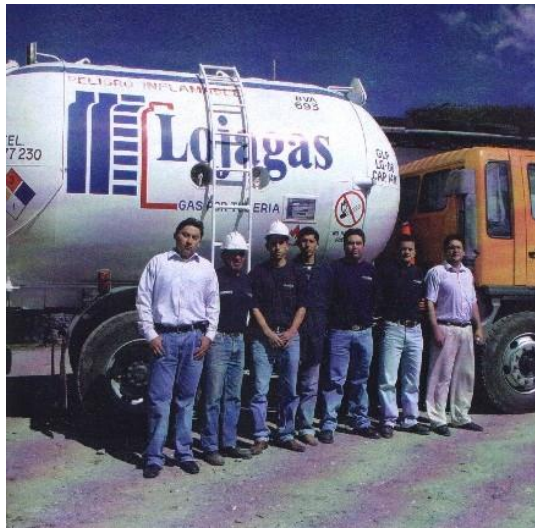


LOJAGAS

Calor de Hogar

MANUAL DE BIENVENIDA

¡BIENVENIDO!



LOJAGAS le dá la bienvenida.

Una institución reconocida por su amplia trayectoria a nivel local y nacional está gustosa que sea parte de ésta familia.

Aquí encontrará un buen grupo de trabajo.

A continuación se presenta más información acerca de la Compañía y los pasos a seguir.

Cualquier duda o inquietud no dude en contactarse con RECURSOS HUMANOS.

Gracias,

GERENTE GENERAL

Ing. James Loaiza

JEFATURAS

Ing. Oscar André

JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y DEPARTAMENTO LEGAL

Dra. Lorena Ruiz

JEFE ADMINISTRATIVO

Ing. Victoria Masache

JEFE CONTABLE

Lic. Karina Pineda

VISIÓN:

Envasar y comercializar gas licuado de petróleo para uso doméstico e industrial, ofreciendo servicios de calidad, seguridad, peso y precio justos.

MISIÓN:

Liderar la comercialización de gas licuado de petróleo en el sur del Ecuador, innovando servicios con la más alta calidad, respetando al medio ambiente, contribuyendo al desarrollo social y productivo de la región.

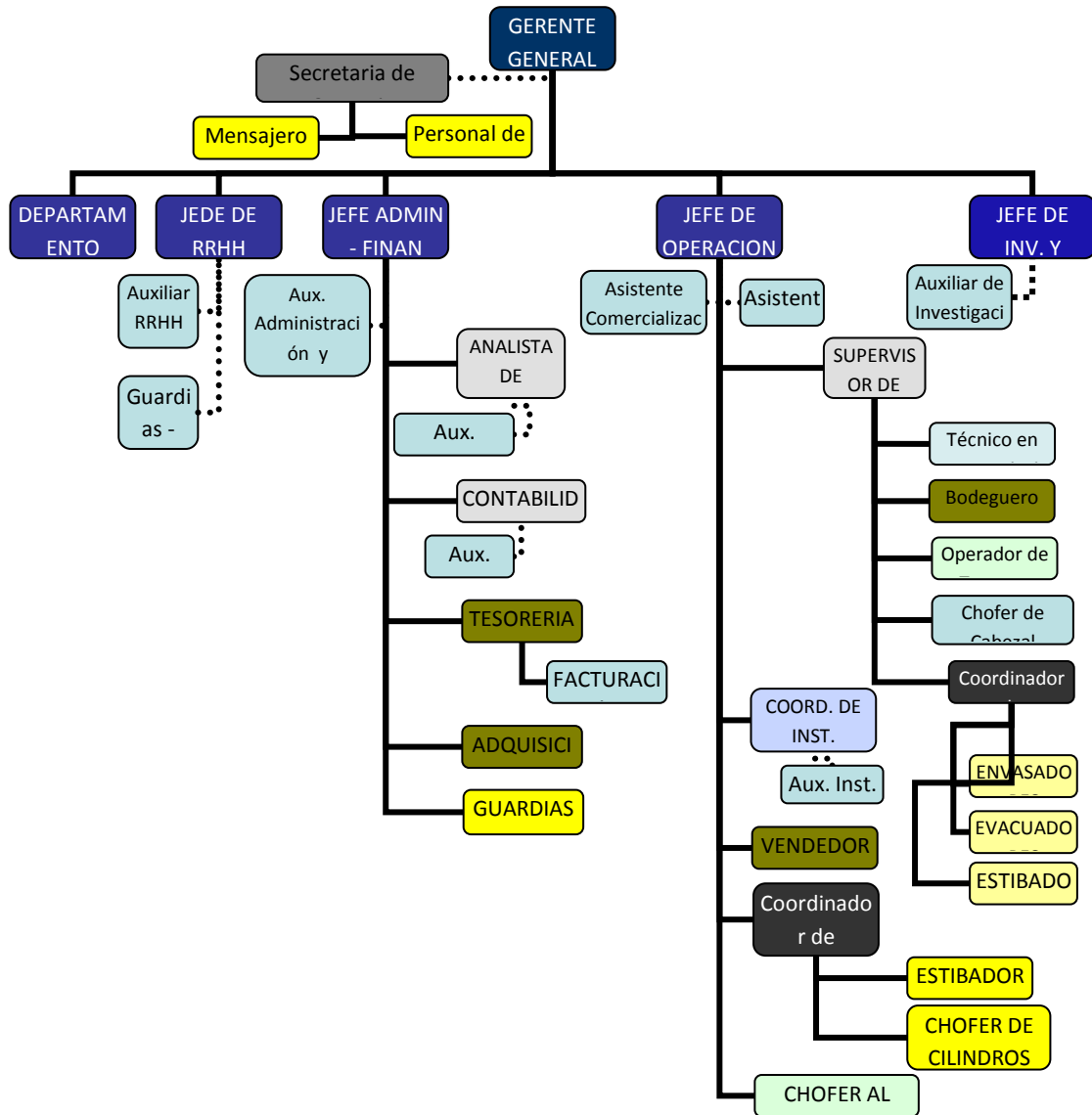
VALORES:

Confiabilidad: tener preocupación de cumplir los compromisos con los clientes internos y externos, generando la certeza que nuestros productos serán entregados oportunamente con calidad y seguridad.

Compromiso: actuar con pasión e iniciativa haciendo propias las exigencias y metas de la empresa, complementar y potenciar las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor, en beneficio de los clientes internos y externos.

Integridad: guardar rectitud, honradez, honestidad y respeto hacia LOJAGAS, sus clientes internos y externos, así como velar por su prestigio; cuidar la buena conservación de los bienes, ejecutando las actividades y los procedimientos de los procesos respectivos, leyes, reglamentos y normas de la empresa.

ORGANIGRAMA



HISTORIA DE LOJAGAS

La Compañía de Economía Mixta LOJAGAS fue constituida en la ciudad de Loja el 8 de diciembre de 1990, en un esfuerzo conjunto entre inversionistas locales y la empresa estatal Petrocomercial, en aras a racionalizar la actividad de envasado y comercializado de gas licuado de petróleo (GLP) en el país, descongestionando y descentralizando las operaciones del sector.

El 1 de octubre de 1991 LOJAGAS inició sus operaciones en la planta envasadora que instaló en la ciudad de Catamayo, a 35 km de Loja.

Desde entonces la Compañía ha logrado fortalecer su infraestructura operativa efectuando grandes inversiones en tecnificación y modernización de sus instalaciones de Loja y Catamayo, permitiéndole un incremento sostenido en sus ventas.

OPERACIÓN DEL NEGOCIO

LOJAGAS opera su negocio con los siguientes agentes:

- **Planta de abastecimiento de GLP:** Propiedad de PETROCOMERCIAL, ubicada en El Salitral, Guayaquil.
- **Transporte de GLP al granel:** Se realiza en autotancques que deben reunir los requisitos previamente fijados en las normas vigentes.
- **Planta de almacenamiento y envasadora:** Ubicada en el barrio San José, cantón Catamayo, provincia de Loja aquí se recibe el GLP al granel y se lo envasa en cilindros de 15 Kg. para el sector doméstico y cilindros de 45 Kg. para el sector comercial e industrial. Además se carga el carro granelero propiedad de Lojagas para abastecer las instalaciones centralizadas de gas.

- **Transporte de GLP en cilindros:** Se realiza a través de carros propiedad de los distribuidores o plataformas propiedad de LOJAGAS.
- **Transporte de GLP al granel:** se realiza a través del vehículo llamado “granelero”.
- **Centro de acopio:** Ubicado en Loja, lugar desde donde se entrega el GLP en cilindros a distribuidores de la zona de Loja y Zamora Chinchipe .
- **Distribuidor:** es la persona que realiza la actividad de venta al detal del GLP al consumidor final.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Regula las siguientes actividades Empleador – Trabajador:

- Planificación, reclutamiento y selección.
- Contratos de trabajo.
- Ingreso del personal, méritos y recompensas.
- Derechos, obligaciones, prohibiciones, sanciones y recursos de apelación.
- Jornada de trabajo y régimen de asistencia.
- Vacaciones, licencias y permisos.
- Terminación de la relación laboral.

REPRESENTANTES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

- Dra. Lorena Ruiz
- Ing. Wagner Cueva
- Ing. Nelson Yamunaqué

REPRESENTANTES DEL PERSONAL TRABAJADORES:

- Ing. Franco Armijos
- Sr. Ángel Bustamante
- Sr. Carlos Sánchez

DATOS ADICIONALES:

- Manual de Funciones
- Horario de trabajo
- Uniforme
- Sueldo.

POLÍTICAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Del reclutamiento y selección.-

1. Durante el procedimiento de reclutamiento y selección, el formato de las pruebas que se realicen, lo desarrollará el Jefe de Recursos Humanos, junto con el Jefe Departamental en base a las necesidades de la empresa.
2. Revisar el **REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA**, capítulo II artículo 9, 10,11, 12, 13.

Del nombramiento y contratación.-

3. Revisar el **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**, capítulo III, art. 14.
4. Toda persona que ingrese a trabajar en LOJAGAS tendrá que obligatoriamente pasar por el proceso de inducción.

De la inducción.-

5. Para referirse al procedimiento de inducción, revisar el **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**, capítulos 3 y 4.

De la capacitación.-

6. Todos los empleados de la compañía deberán asistir al menos a 1 capacitación anual organizada por la empresa.
7. El cuestionario para evaluación de las necesidades de capacitación dependerá exclusivamente del Jefe de Recursos Humanos.

8. Se priorizará el curso o seminario en el que se realice una evaluación por parte del instructor.
9. Recursos Humanos es responsable de obtener las evaluaciones directamente del instructor.
10. LOJAGAS apoyará a los empleados en la realización de seminarios o diplomados.
11. Recursos Humanos dará seguimiento directo al desarrollo de los seminarios y/o diplomados que realicen los empleados o trabajadores con auspicio de LOJAGAS
12. En caso de que el empleado o trabajador no apruebe el seminario o diplomado tendrá que reembolsar el valor entregado por LOJAGAS como auspicio.

De la evaluación de desempeño.-

13. La evaluación de desempeño general será realizada a todo el personal de la empresa una vez por año.
14. La evaluación específica será realizada por cada Jefe del Departamento una vez por año, en las fechas propuestas por RR.HH.

Del análisis de puestos.-

15. El análisis de puestos se realizará anualmente.

De los permisos.-

16. Revisar el **CÓDIGO DE TRABAJO** y el **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**, capítulo VII, artículo 62, 63, 64,65,66 y 67.

17. El Jefe de Recursos Humanos será quien actúe de acuerdo al Código de Trabajo y Reglamento Interno de trabajo y al presente manual de políticas establecidas en LOJAGAS.

De las vacaciones.-

18. Regirse al Reglamento Interno de Trabajo, capítulo VII, artículos: 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59.

Del rol de pagos.-

19. Se realizará hasta el último día laborable de cada mes.

20. Para revisar el procedimiento de rol de pagos, referirse al **CÓDIGO DE TRABAJO Y REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**, capítulo V, artículo 23, literales: a y b.

21. Los valores a recibir no serán menores al 60% del total de la remuneración del empleado o trabajador.

De las sanciones.-

22. Revisar el **CÓDIGO DE TRABAJO Y REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**, capítulo V; artículo 26,27,28,29,30,31,32.

23. Si el empleado o trabajador tiene tres incumplimientos consecutivos durante el mes se procederá a dar por terminada la relación laboral.

24. Si el empleado o trabajador cometiere faltas graves que atenten contra la empresa se procederá a dar por terminada la relación laboral.

25. Adicionalmente se sancionará con multas, las faltas leves o descuidos en el desempeño de sus funciones.

De la rendición de cuentas y transición.-

26. Si una persona termina su relación laboral con LOJAGAS, tiene que presentar un informe completo (*ver formato RC&E -01*) el mismo que se elaborará con dos semanas de anticipación al salir de su cargo. De no presentar el informe no se procederá a liquidar valores pendientes a favor del empleado o trabajador.

27. Quien termine la relación laboral con LOJAGAS dejará toda la documentación en digital y en físico al Jefe Departamental con copia a Recursos Humanos.

De la tramitación y salida del personal.-

28. Se basará en el Código de Trabajo y Reglamento Interno de la Empresa, capítulo VIII, art. 81 y 82.

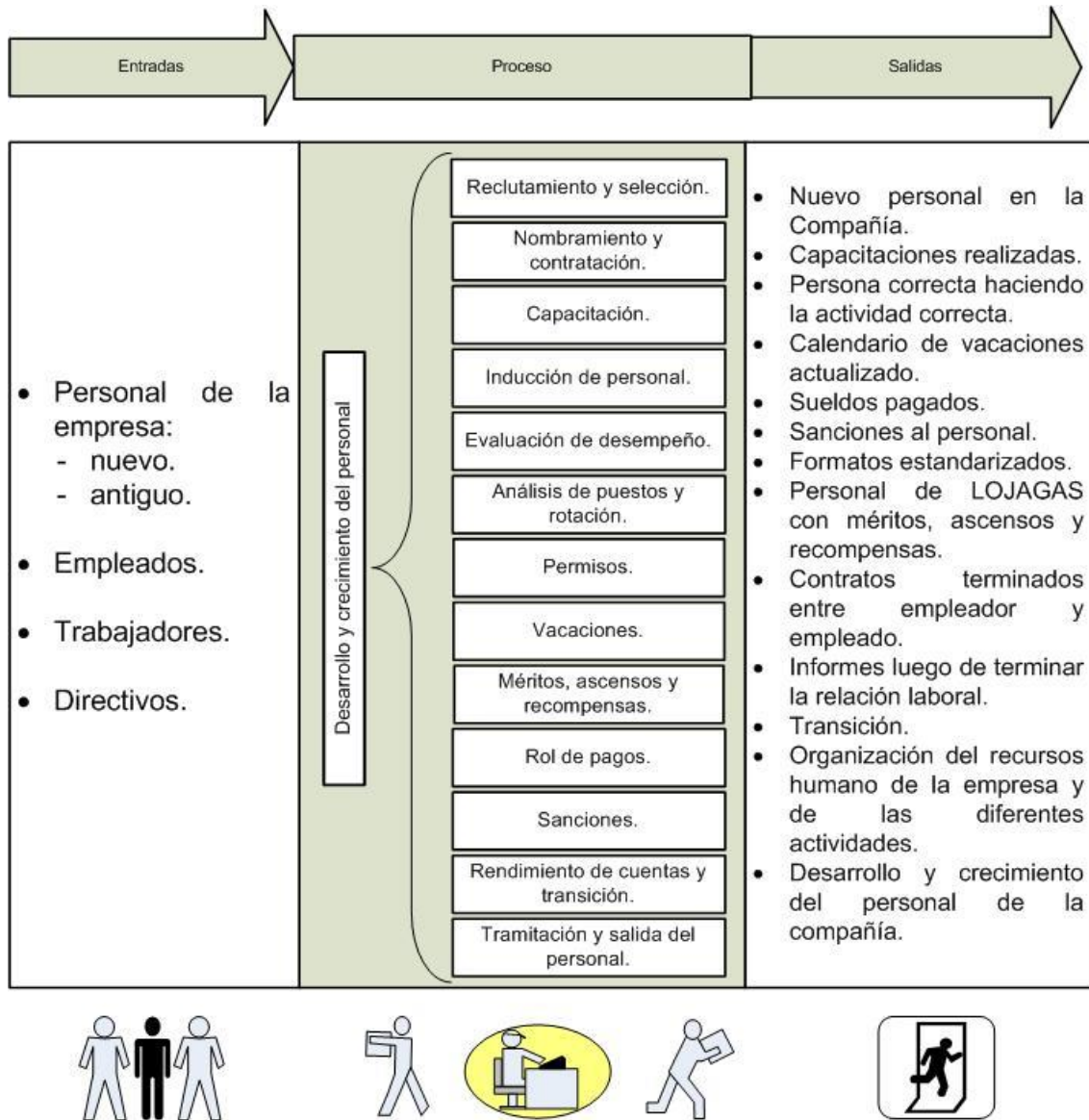
OBJETIVO DEL ÁREA

Apoyar la gestión de los departamentos y unidades de la empresa a través de la provisión, control y seguimiento del trabajo del personal en la compañía, mediante los diferentes procesos, políticas y procedimientos realizados.

FUNCIÓN

La administración de recursos humanos se basa en diferentes procesos que involucran a los colaboradores de la Compañía de Economía Mixta LOJAGAS.

MAPA DE PROCESOS



DEPENDENCIAS DE APOYO	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia. • Área de Comercialización. • Planta Envasadora. • Área Administrativa – Financiera. • Departamento Legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección. • Nombramiento y contratación. • Capacitación. • Inducción de personal. • Evaluación de desempeño. • Análisis de puestos y rotación. • Permisos. • Vacaciones. • Méritos, ascensos y recompensas. • Rol de pagos. • Sanciones. • Rendición de cuentas y transición. • Tramitación y salida del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos: <ul style="list-style-type: none"> - Sueldos y salarios. - Gastos de contratación. - Méritos, ascensos y recompensas. - Actividades extras. • Materiales y suministros de oficina. • Humanos: Gerencia, Jefe de Recursos Humanos, Jefes Departamentales, Auxiliar de Recursos Humanos. • Legales.

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación he llegado a las siguientes conclusiones:

- La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja no cuenta con un manual de bienvenida que permita a los integrantes de la organización conocer todos los aspectos relevantes la empresa como misión, visión, valores, objetivos, políticas, funciones, reglamentos, etc.
- La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, no aplica todas las etapas de admisión como: reclutamiento externo, inducción e integración del personal, lo que conlleva a que en algunos caso el personal tenga inquietudes en el desenvolvimiento laboral.
- La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja no cuenta con un plan de capacitación establecido para el personal, el cual es importante y necesario para desarrollar habilidades y conocimientos que permitan al personal ser más productivos, creativos e innovadores y así puedan contribuir al logro de los objetivos personales y empresariales.
- La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja no realiza la cronológicamente la evaluación de puestos en la cual no permite determinar el ajuste salarial para el personal, determinar puestos idóneos, y aspiraciones laborales.

- Lojagas cuenta con un alto porcentaje de personal con educación universitaria, lo que permite garantizar mejor desarrollo empresarial y aporte al cumplimiento de objetivos empresariales como el cumplimiento primordial de su visión.
- Lojagas cumple satisfactoriamente con todas las prestaciones sociales al 100% de su personal, como seguro social, decimos sueldos, utilidades, dispensario médico, vacaciones y horas extras, lo que para el personal significa una motivación para el personal de la empresa.
- La empresa de economía Lojagas es una empresa que cuenta con estándares altos de seguridad laboral, ya que todos sus trabajadores cuentan con el equipo de seguridad necesario para desarrollar sus actividades laborales de manera eficiente y segura.
- Los clientes de Lojagas califican con 97% de satisfacción en los productos y servicios que reciben, estando satisfechos con la atención que reciben del personal de Lojagas, lo cual se convierte en una gran fortaleza.

i. RECOMENDACIONES

Luego de culminada la presente Tesis he creído conveniente plantear las recomendaciones para la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja:

- La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja debe contar con un manual de bienvenida que permita a todos los integrantes de la organización tener conocimiento de la organización donde laboran y así puedan ser entes generadores de ideas que aporten al cumplimiento de sus objetivos y metas.

- La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, debe aplicar todas las etapas de admisión del personal debido que las personas son la parte esencial dentro de una organización y además permitirá contar con personal idóneo capaz, eficiente, eficaz para el cumplimiento de sus actividades, lo cual le conllevará a desarrollar y a crecer en el campo laboral, y al mismo tiempo ser competitivo, y coadyuvar al desarrollo empresarial.

- La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja debe contar con un plan de capacitación, para incrementar habilidades y conocimientos teóricos y prácticos en el personal que laboran en la empresa, que permita al personal cumplir de mejor manera sus funciones laborales y desde cada puesto de trabajo generar la mayor cantidad de ideas que aporten a la empresa un mayor grado de productividad y competitividad

- La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS, debe realizar la evaluación de puestos mediante un plan cronológico el cual les permitirá la educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad, esfuerzo y las condiciones de trabajo.

- La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja, debe aplicar una evaluación del desempeño en forma permanente y constante para determinar las debilidades en el desenvolvimiento de sus tareas, al mismo tiempo corregir los errores a través de un plan de capacitación, esto es determinando las necesidades de cada uno y de los integrantes de la organización, los cuales permitan mejorar la “calidad de vida” de cada uno de sus integrantes

- Tomar en cuenta el 3% de clientes que califican con regular la atención al cliente, la cual debe convertirse en una prioridad para empleados, jefes departamentales y gerente, con el fin de poder tener un mayor porcentaje de clientes satisfechos.

j. BIBLIOGRAFÍA

libros:

- **ALLES MARTHA ALICIA**, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: casos; Gestión por competencia, Gestión del Talento Humano.-3a Edición-Buenos Aires; Granica, 2008. Capítulo 2 Gestión de Recursos Humanos pág, 21, Capitulo 6 Evaluación del desempeño. Pág 99; Capitulo 8 Remuneración y Beneficio pág.123
- **CHIAVENATO IDALBERTO**, Administración de Recursos Humanos Segunda edición 2010, Editorial Mc Graw Hill. Colombia. Pag 3 – 223.
- **DOCUMENTACIÓN** de La Cooperativa Loja 2013.
- **GEORGE BOHLANDER y SCOTT SNELL**, Administración de Recursos Humanos, 14a, Edición 2009, D.R 2008 por CengagemLearning, Editores, S.A. de C.V, una compañía de CengageLearning, Inc. Corporación Santa Fé.
- **IDALBERTO CHIAVENATO**, Administración de Recursos Humanos “El Capital Humano de las Organizaciones, novena Edición 2009, por Elsevier Editora Ltda., Río de Janeiro, Brasil.
- **W. GEORGE**, Administración De Recursos Humanos-International Thomson Editores S.A-2008.
- **WERTHER WILLIAN-DAVIS**, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 2008. Pag. 1 – 300.

Páginas web:

- <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>
- www.administración.espol.edu.ec
- <http://latinoamerica.cengage.com>

k. ANEXOS

ANEXO: 1

TEST

ANÁLISIS DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL

INVENTARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estos 120 enunciados describen conductas del personal en las organizaciones. Indique el grado en que se comportan las personas en su organización.

Posibilidades de respuesta:

1= De ninguna manera

2= Levemente

3= En grado moderado

4= En gran medida

5= Completamente

Nro.	CULTURA	1	2	3	4	5
1	Señalar los defectos					
2	Mostrar interés por las necesidades de los otros					
3	Involucrar a los otros en las decisiones que les afectan					
4	Resolver los conflictos constructivamente					
5	Apoyar a los demás					
6	Estar de buenas con los superiores					
7	Ser un tipo simpático					
8	Hacer las cosas buscando la aprobación de los demás					
9	Estar de acuerdo con los demás					

10	Ganarle a los demás					
11	Trabajar para lograr las metas personales					
12	Aceptar las metas sin cuestionarlas					
13	Actuar de manera previsible					
14	Nunca desafiar a los superiores					
15	Hacer lo esperado					
16	Tomar distancia de las situaciones y evaluarlas objetivamente					
17	Oponerse a nuevas ideas					
18	Ayudar a otros a crecer y desarrollarse					
19	Saber escuchar					
20	Dar recompensas positivas a los otros (incentivos, felicitaciones)					
21	Estar de acuerdo con todo el mundo					
22	Estar preocupado de la moda					
23	Asegurarse de ser aceptado por los otros					
24	Siempre tratar de estar en lo correcto					
25	Ser visto y notado					
26	Explotar las alternativas antes de actuar					
27	Emprender tareas desafiantes					
28	Seguir la corriente					
29	Preguntar a todos lo que piensan antes de actuar					
30	Agradar a quienes están en posiciones de autoridad					
31	Ser poderoso para influir					
32	Buscar errores					

33	Oponerse a las cosas en forma velada					
34	Dedicarse tiempo a los demás					
35	Alentar a los otros					
36	Guardarle las espaldas a aquellos con más autoridad					
37	Establecer metas que agradan a otros					
38	Competir más que cooperar					

Nro.	CULTURA	1	2	3	4	5
39	Ser el centro de atención					
40	Nunca aparecer como perdedor					
41	Establecer metas alcanzables					
42	Perseguir un estándar de excelencia					
43	Trabajar por el sentido de logro					
44	Ejecutar órdenes, aunque estén equivocadas					
45	Chequear las decisiones con los superiores					
46	Cuestionar las decisiones tomadas por otros					
47	Permanecer indiferente a las situaciones					
48	Rechazar críticas					
49	Jugar el rol de constante oposición					
50	Ayudar a otros a pensar por ellos mismos					
51	Agradar a todo el mundo					
52	Desplazar a sus rivales					
53	Ser un ganador					
54	Mantener una imagen de superioridad					

55	Transformar el trabajo en una contienda					
56	Pensar hacia delante y planificar					
57	Asumir riesgos previamente evaluados					
58	Mostrar entusiasmo abiertamente					
59	Conocer el negocio					
60	Obedecer las órdenes de buena gana					
61	Cooperar con los demás					
62	Relacionarse con los otros en forma amistosa					
63	Pensar en términos de satisfacción del grupo					
64	Mostrar interés por las personas					
65	Mantener siempre el control de las situaciones					
66	Preocuparse personalmente de todos los detalles					
67	No perturbar la armonía					
68	Evitar las confrontaciones					
69	Dar una buena impresión					
70	Concordar					
71	No encerrarse					
72	Tomar decisiones populares en vez de las necesarias					
73	No correr riesgos					
74	Desplazar las responsabilidades hacia los otros					
75	Enfatizar cantidad sobre calidad					
76	Hacer buen uso de destrezas de relaciones humanas					
77	Tratar a las personas como más importantes que las cosas					
78	Compartir sentimientos y pensamientos					

Nro.	CULTURA	1	2	3	4	5
79	Exigir lealtad					
80	Hacer uso de su autoridad					
81	Aparecer trabajando largas horas					
82	Nunca cometer errores					
83	Tratar las reglas como más importantes que las ideas					
84	Decirle a las personas cualquier cosa para evitar conflictos					
85	Aceptar las cosas como están					
86	Evadir las cosas					
87	Escabullirse cuando las cosas se ponen difíciles					
88	No exponerse a ser culpados por los problemas					
89	Estar preocupado del propio desarrollo					
90	Oponerse al conformismo					
91	Motivar a otros amistosamente					
92	Ser abierto y cálido					
93	Estar permanentemente a la ofensiva					
94	Construir sus propias bases de poder					
95	Manejarlo todo personalmente					
96	Establecer metas exigentes poco realistas					
97	Ser preciso, incluso cuando no es necesario					
98	Ser siempre lo mejor en todas las cosas					
99	Seguir siempre las políticas prácticas					
100	Evitar los riesgos					
101	No entrometerse					

102	Esperar que otros actúen primero					
103	Ser espontáneo					
104	Hacer bien las tareas, incluso las más simples					
105	Comunicar sus ideas					
106	Actuar enérgicamente					
107	Jugar al político para ganar influencia					
108	Ser fuerte, vigoroso. La autoridad no se discute					
109	Hacer las cosas perfectamente					
110	Ver el trabajo como más importante que cualquier					
111	Mostrarse competente e independiente					
112	Persistir					
113	Ajustarse al trabajo					
114	Desplazar las decisiones hacia arriba					
115	Estar abierto a sí mismo					
118	Establecer metas exigentes poco realistas					
119	Oponerse al conformismo					
120	Comunica sus ideas					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA

COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL LOJA

ETAPAS DE ADMISIÓN DE PERSONAL

Sr.(a), empleados y trabajadores de la Cooperativa de Transporte Internacional Loja, sírvase contestar la presente encuesta con la finalidad de recabar información que permitirá sustentar la investigación previa a la obtención del título de ingeniero en Administración de Empresas: desde ya les antelo mis sinceros agradecimientos.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1.-¿Existen políticas para el reclutamiento y selección del personal?

.....
.....

2.-¿Cómo se han implementado y /o difundido?

.....
.....

3.- ¿Por qué medios de comunicación se enteró de la vacante?

Radio () Televisión () Periódico () Internet () Ninguno ()

4.- ¿Cómo ingresó usted a laborar en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja?

- Concursos de merecimientos ()
- Amistades ()
- Otros ()

5.- Usted rindió alguna prueba al ingresar a la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja?

SI () NO ()

6.- ¿Qué tipo de prueba le aplicaron al ingresar a la cooperativa?

Cognoscitiva () Psicológica () Psicométrica ()

7.- ¿Quién le realizó la entrevista a usted?

.....

8.- ¿Qué documentos presento usted para ingresar a la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja?

.....

CONTRATACIÓN

9.-¿Existen políticas de contratación?

.....

10.-¿Cómo se han implementado y /o difundido?

.....

11.-¿Qué tipo de dependencia tiene con la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja?

Contratado () Planta ()

12.- ¿Al ingresar a la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja le hicieron firmar algún contrato de trabajo?

SI () NO ()

13.-¿Qué tipo de contrato firmó?

.....

14.- ¿Cree usted que el contrato que le otorga la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja cumple con todas las cláusulas estipuladas por la ley de trabajo vigente?

SI () NO ()

INDUCCIÓN E INTEGRACIÓN

15.- ¿Existen políticas para la Inducción e Integración de personal?

.....

16.- ¿La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja ha realizado programas de inducción para integrar al personal?

SI () NO ()

Como: -----

17.- ¿Al momento que usted ingresó a laborar le hicieron conocer las instalaciones de la empresa?

SI () NO ()

18.- ¿A quiénes les beneficiaron la inducción e integración?

.....
.....

19.- ¿Quién le realizó el proceso de inducción e integración?

Gerente () Administrador () Ninguno ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA DIRIGIDA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL LOJA**

Sr.(a), empleados y trabajadores de la Cooperativa de Transporte Internacional Loja, sírvase contestar la presente encuesta con la finalidad de recabar información que permitirá sustentar la investigación previa a la obtención del título de ingeniero en Administración de Empresas: desde ya les antelo mis sinceros agradecimientos.

CAPACITACIÓN

1.-¿Existen políticas para la capacitación del personal?

.....

2.-¿Cómo se ha implementando

.....

3.-¿Cómo determina la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja sus necesidades de capacitación del personal?

.....

4.- ¿Recibe capacitación por parte de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja?

SI () NO ()

5.- ¿ Señale cada qué tiempo recibe capacitación?

Mensual () Trimestral () Semestral () Anual ()

6.- ¿En caso de que la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja le capacitaría, usted estaría dispuesto a seguir?

SI () NO ()

7.- ¿En caso de que la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja les capacitare que cursos les gustaría recibir?

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL LOJA

Sr.(a), empleados y trabajadores de la Cooperativa de Transporte Internacional Loja, sírvase contestar la presente encuesta con la finalidad de recabar información que permitirá sustentar la investigación previa a la obtención del título de ingeniero en Administración de Empresas: desde ya les antelo mis sinceros agradecimientos.

VALUACIÓN DE PUESTOS

1.-¿En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja existen políticas de compensación para los empleados?

.....
.....

2.-¿En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja los trabajadores que en ella laboran están satisfechos con la remuneración que reciben?

SI () NO ()

3.-¿En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja existe un programa de compensaciones para los empleados?

SI () NO ()

4.-¿Dentro de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja se mantiene la equidad salarial?

SI () NO ()

5.-¿Con que tipos de beneficios sociales cuenta la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja?

.....
.....

6.-¿Dentro de la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja los trabajadores reciben comisiones por su trabajo realizado dentro de la misma?

.....
.....

7.- ¿Se siente motivado a ejecutar sus actividades?

Si () No ()

De qué manera: -----

8.- ¿Está usted satisfecho de trabajar en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja?

SI () NO ()

Porque:

9.- ¿La cooperativa le brinda incentivos?

Si () No ()

10.- ¿La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja distribuye las utilidades correspondientes?

SI () No ()

11.-En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja se realiza una valoración de puestos para los trabajadores

.....
.....

12.- Qué método utiliza la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja para realizar la valoración de puestos

.....
.....

13.- ¿Qué grado de educación posee usted?

1° Grado: Primario ()

2° Grado: Secundario ()

3° Grado: Tecnología ()

4° Grado: Superior ()

14.- ¿Marque con una X Cuántos años tiene usted en este puesto de trabajo?

0 a 2 años ()

2 años 1 mes a 3 años ()

3 años 1 mes a 5 años en adelante ()

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

Grado 1. Resuelve Problemas de su trabajo ()

Grado 2. Resuelve Problemas de su sección ()

Grado 3. Resuelve Problemas de su departamento ()

Grado 4. Resuelve Problemas de la empresa ()

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

Grado 1. Responde por su propio trabajo ()

Grado 2. Responde por el trabajo de su sección ()

Grado 3. Responde por el trabajo de departamento ()

Grado 4. Responde por el trabajo de su dirección ()

17. ¿Indique que grado de responsabilidad por equipo tiene en caso de que ocurriera algún problema o inconveniente?

Grado 1. Responde menos de 500 dólares ()

Grado 2. Responde por 500 a 2000 dólares ()

Grado 3. Responde por 2000 en adelante ()

18. ¿Qué grado de esfuerzo mental requiere su puesto de trabajo?

Grado 1. No requiere de concentración ()

Grado 2. Requiere de mediana concentración ()

Grado 3. Siempre requiere de concentración ()

19.- ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere para realizar su trabajo?

1 grado No requiere de esfuerzo físico ()

2 grado Requiere de mediano esfuerzo físico ()

3 grado Requiere constantemente esfuerzo físico ()

20.- ¿Cree que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgos?

Grado 1. No está en riesgo ()

Grado 2. Eventualmente está en riesgo ()

Grado 3. Está en posibilidad de sufrir accidentes ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL LOJA

Sr. (a), empleados y trabajadores de la Cooperativa de Transporte Internacional Loja, sírvase contestar la presente encuesta con la finalidad de recabar información que permitirá sustentar la investigación previa a la obtención del título de ingeniero en Administración de Empresas: desde ya les antelo mis sinceros agradecimientos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1.- ¿En la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja existe políticas de evaluación del desempeño. Indique cuáles?

.....
.....

2.- ¿La Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja ha realizado algún sistema de evaluación de desempeño de personal?

SI () NO ()

3.-¿Indique que sistema de evaluación de desempeño de personal ha aplicado en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja?

.....

4.-¿Qué mecanismo se utiliza para evaluar el desempeño del personal que labora en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja?

.....

.....

5. ¿En el trabajo que ejecuta mide usted la eficiencia y eficacia?

SI () NO ()

Cómo:

6.-¿Existe sistema de datos en la Empresa de Economía Mixta LOJAGAS de la ciudad de Loja?

SI () NO ()

7.-¿Cómo lleva los sistemas de datos, en forma manual o electrónica?

.....

8.-¿En el periodo del año 2013-2014, hubieron rotaciones del personal por departamentos o secciones?

.....

9.-¿Cuántas entradas y salidas de personal hubieron en el periodo del año 2013-2014?

.....

10.-¿Cómo le realizan el control de asistencia?

Tarjeta ()

Reloj Digital ()

Otros ()

Cuáles:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
SUMMARY.....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	5
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	65
f. RESULTADOS.....	71
g. DISCUSIÓN.....	158

h. CONCLUSIONES	229
i. RECOMENDACIONES	231
j. BIBLIOGRAFÍA.....	233
k. ANEXOS.....	235
INDICE	255