



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

**MODALIDAD ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO

**“MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA DISTRIGRANDA CIA. LTDA. DE LA
CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTOR:

Julio César Carpio Valarezo

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas MAE.

LOJA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la tesis previa a la obtención del grado de INGENIERO COMERCIAL, del tema: **“MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DISTRIGRANDA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”** realizado por el aspirante Julio César Carpio Valarezo, cumple con los requisitos establecidos por las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma como de contenido. Por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Fecha: Loja, Diciembre del 2014

Loja, Diciembre del 2014



Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

DIRECTOR DE TESIS

EXARTA DE AUTORIZACIÓN EN PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO

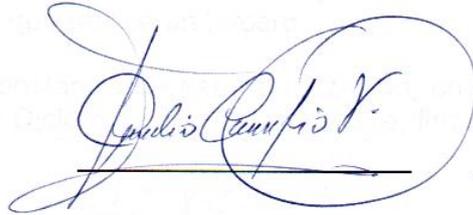
AUTORÍA

Yo, Julio César Carpio Valarezo 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 Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio institucional Biblioteca- Virtual

Autor: Julio César Carpio Valarezo

Firma:



Cedula: 1102947882

Fecha: Loja, Diciembre del 2014

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

Yo Julio César Carpio Valarezo, declaro ser autor de la tesis titulada **“MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DISTRIGRANDA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**, como requisito para optar al grado de INGENIERO COMERCIAL; 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 15 días del mes de Diciembre de dos mil catorce, firma el autor.

Firma:

Autor: Julio César Carpio Valarezo

Cédula: 1102947882

Dirección: Loja, Barrio Cuxibamba, Calles: Av. Cuxibamba 00-66 y Cañar

Correo Electrónico: jcarpiovalarezo@hotmail.com

Celular: 0989653518

DATOS COMPLEMENTARIOS.

Director de Tesis: Dr. Mg. Luis Quizhpe Salinas MAE.

Tribunal de Grado:

Presidente: Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.

Miembro: Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.

Miembro: Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

A mis Padres.

A mi Esposa e Hijos.

A mis Hermanas.

A mis Compañeros.

A mi Director de Tesis.

A mis amigos

EL AUTOR

DEDICATORIA

Esta Tesis quiero dedicársela primeramente a Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mis padres, Julio César y Martha María quienes me enseñaron desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes

A mi adorada familia, empezando por mi esposa Nancy y mis hijos María Isabel, Julio César y Camilo José, quienes con su apoyo incondicional, amor sincero, esfuerzo, sacrificio y comprensión, se han convertido en mis mejores amigos, siendo partícipes de mis alegrías convirtiéndose en mis pilares de fortaleza y sabiduría.

A todos ellos va dedicada esta Tesis, que demuestra que eh avanzado un paso más hacia mis ideales, con ellos a mi lado sé que estoy seguro, y sé que seguirán siendo fuente de mi inspiración en este transitar del diario vivir, por eso y mucho más mi esfuerzo y dedicación va para ellos.

EL AUTOR

a) TÍTULO

“MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DISTRIGRANDA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”

b) RESUMEN

El presente trabajo investigativo denominado **“Manual de clasificación de puestos y un reglamento de admisión y empleo para el talento humano de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja, provincia de Loja.**, tiene como propósito fundamental la creación de un manual de funciones y reglamento de admisión de empleo, el mismo que permite la administración eficiente y eficaz de la compañía, para cumplir con este propósito fundamental, fue necesario la argumentación y sustentación de conocimientos, a través del marco teórico obtenido de fuentes bibliográficas y de diversos autores, que acreditan la información de la presente investigación.

El presente trabajo deriva su título del objetivo general del mismo, consta además de una resumen donde se puede apreciar las partes más relevantes del mismo , a continuación está la introducción donde se pretende enfocar el problema investigado de forma general. Además el trabajo consta de la revisión de literatura donde se exponen las diferentes teorías de los autores más relevantes sobre el tema

Los métodos de investigación utilizados fueron: método deductivo que permitió la correcta recopilación de información sobre la empresa, y posteriormente la utilización del método inductivo para el análisis de la información. La recolección de información se realizó a través de dos técnicas de investigación, la entrevista realizada al Gerente de la compañía y la encuesta a 28 empleados que conforman DISTRIGRANDA Cia. Ltda., la misma que permitió llevar a cabo la investigación interna de la empresa sobre la existencia

de un manual de funciones y establecer de manera clara la situación actual del proceso de admisión y empleo.

Los resultados obtenidos, inician con la reseña histórica de la compañía, organigrama funcional que fue implementado, los mismo que están acorde a los cargos de la compañía, los resultados de las encuestas aplicadas al personal y la entrevista al Gerente. En el siguiente punto, discusión se realiza un análisis de los cargos actuales y los que se han propuesto, además se ha elaborado una nueva estructura orgánica, lo cual deriva en el manual de funciones que se propone, para luego establecer el reglamento de admisión y empleo admisión y empleo, los mismo que permitirán el conocimiento y la práctica de las funciones y responsabilidades de los miembros de la entidad, evitando la duplicidad de funciones y permitiendo mejor organización empresarial.

Al concluir el presente trabajo se pudo determinar que en la Empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda., existe desigual conocimiento sobre la misión, visión y ámbito de acción de la empresa, además de la inexistencia de manual de funciones y reglamento de admisión y empleo, por lo que se recomendó poner en ejecución el manual de clasificación de puestos, para que exista equidad en las funciones que debe cumplir cada subordinado de la compañía.

Finalmente están los anexos donde se hace constar algunos formatos tanto de las encuestas aplicadas como de los diferentes test utilizados en el proceso de selección

ABSTRACT

This research work entitled "Manual of job classification and regulation of admission and employment for human talent DISTRIGRANDA company Cia. Ltda. Of the city of Loja province of Loja., Has as main purpose the creation of a manual function and regulation of admission of employment, the same that allows the efficient and effective administration of the company, to fulfill this primary purpose, it was necessary argumentation and justification of knowledge, through the theoretical framework obtained from literature sources and various authors, who credited the information of this research.

This work derives its title from the general objective thereof further comprises a summary where you can appreciate the most important parts of it, below is the introduction which aims to focus the research problem generally. Further work includes the review of literature where the different theories of the most important authors on the subject are set

The research methods used were: deductive method that allowed the correct collection of information about the company, and then use the inductive method for analyzing the information. Data collection was performed using two techniques of investigation, interview with the CEO of the company and the survey of 28 employees comprising DISTRIGRANDA Cia. Ltda., Carry out the same that allowed the internal investigation of the company on the existence of a manual functions and clearly establish the current status of the process of admission and employment.

The results, start with the historical background of the company, functional organization that was implemented, the same that are consistent with the

positions of the company, resaludaos of surveys of staff and interview the manager. In the following section, discussion an analysis of the current charges is done and that have been proposed, further nha developed a new organizational structure, which results in the operating functions is proposed, in order to establish the rules for admission and job admission and employment, the same that will allow the knowledge and practice of the roles and responsibilities of the members of the organization, avoiding duplication of functions and allowing better business organization.

Upon completion of this work it was determined that the Company DISTRIGRANDA Cia. Ltda., There is unequal knowledge about the mission, vision and scope of the company, plus the lack of manual functions and rules for admission and employment; it was recommended to implement manual job classification, so that there is equity in the functions that must meet each subordinate company.

Annexes are finally finds where some formats both the surveys and the different tests used in the selection process

c) INTRODUCCIÓN

El entorno organizacional actual, presenta las crecientes expectativas de los trabajadores, por tareas significativas y oportunidades de crecimiento personal y profesional, de allí la importancia de contar con talento humano altamente capacitado y eficiente que permita a la compañía tener bases sólidas en cuanto a las funciones, deberes y características de cada miembro de la organización.

La distribuidora Granda a pesar de que es una empresa con varios años en el mercado no se ha preocupado por establecer de forma técnica los distintos niveles jerárquicos y los cargos que contienen cada nivel, por lo tanto tampoco se ha establecido las funciones claramente en los distintos cargos que se han ido creando por las necesidades de la empresa a lo largo del tiempo. Así mismo se puede evidenciar que los empleados actuales no han sido incluidos por un proceso que permita seleccionar de manera adecuada el personal que ingresa a la empresa examinando sus capacidades y potencialidades, este proceso hasta la actualidad se maneja de manera empírica y no se han establecido procesos como reclutamiento, selección inducción, integración etc.

Por lo establecido que es indispensable la implementación de un manual de clasificación de puestos y un reglamento de admisión y empleo, que permita establecer de manera adecuada los niveles jerárquicos en la empresa, así como se pondría lineamientos concretos sobre las funciones que debe cumplir cada persona en los distintos cargos, además se podrá tener claramente establecido el proceso técnico que deberá seguirse para que el personal ingrese a la empresa. Para elaborar el tema de tesis fue necesario el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la Organización actual y los cargos de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja
- Identificar las funciones que desempeña el personal en cada puesto de trabajo DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de admisión y empleo dentro de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja
- Diseñar una estructura organización de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja.
- Elaborar el manual de funciones de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja.
- Elaborar un reglamento de admisión y empleo para el talento humano de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja.

Luego del desarrollo de ellos se pudieron plantear conclusiones y recomendaciones acordes al trabajo de tesis

d) REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

DISTRIBUIDORA GRANDA

Distribuidora Granda es una empresa comercial, que se dedica a comercializar y a distribuir las mejores líneas de productos de consumo masivo. Empieza sus actividades el 12 de junio de 1986 con la distribución y comercialización de los productos de la línea de SUPAN e INACAKE, para lo cual solicita un crédito de 800.000 mil sucres al Banco de Loja como capital inicial de trabajo y adquiere un vehículo para la repartición de los productos.

En 1992 incorpora la distribución de productos lácteos de la fábrica INLECHE bajo la marca PURA CREMA, para lo cual realiza un crédito de 1'000.000 millón de sucres al Banco la Previsora para adquirir otros vehículos, así mismo, contrata más personal de ventas para mejorar la logística y distribución.

En 1994 deja de distribuir la línea SUPAN e INACAKE, puesto que la fábrica le exige a la empresa que sea distribuidor exclusivo de esa línea, por lo que se la sustituye por la línea de galletería y pastelería transnacional NAVISCO-ROYAL.

En el 2006 Distribuidora Granda empieza la construcción de sus nuevas oficinas y bodegas en la avenida Orillas del Zamora y Clodoveo Carrión terminando e inaugurando las mismas en el 2008. A partir de ese año se ha incrementado el parque automotriz de la empresa y el número de colaboradores con la finalidad de cubrir con la distribución de sus productos en la provincia de Loja, Zamora y la parte alta de la provincia de El Oro.¹

¹DISTRIBUIDORA GRANDA, Historia Distgranda

MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO:

“Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos empresariales, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación, y desarrollo, su actividad se relaciona con:

Contratación y Empleo (reclutamiento, selección, contratación, introducción o inducción, promoción, transferencias y ascensos), Capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad industrial, planeación de Recursos Humanos.

Función:

De ellos depende el manejo y funcionamiento de todos los recursos, según la función que desempeñe y el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, pueden ser estos; ejecutivos, gerentes, supervisores, técnicos, obreros, secretarias”.²

LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo la organización marchara, en caso

² Galeano Pedraza, Luis Jairo, La administración del talento humano, Ediciones Universidad Santo Tomás, Madrid, España, 2000

contrario se detendrá; de esto podemos decir que las organizaciones deben prestar primordial atención a su persona (Talento Humano)

Características del personal:

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos, los conocimientos, las experiencias, las habilidades, son parte del patrimonio personal.

Las actividades de las personas en las organizaciones, son como se apuntó, voluntarias, pero por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contara con él, si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es buen deportista, investigador, Administrador o un científico.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, si no también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes del proceso.”³

“Entre los objetivos más relevantes tenemos:

- Objetivos corporativos
- Objetivos funcionales
- Objetivos sociales

³ CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001

- Objetivos personales

PLANEACIÓN DE PERSONAL

Desde el punto de vista conceptual se traduce como el proceso por el cual la administración se asegura que tiene personal correcto que es capaz de terminar aquellas actividades que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos. Entonces, traduce los objetivos de la organización en términos de los trabajadores que son necesarios para satisfacer esos objetivos.

Objetivos:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personal con la habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación desarrollo y satisfacción plena del personal y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el personal disponible

PROCESO DE PLANEACIÓN.

1. Consulta de pronósticos y planes de desarrollo organizacional
2. Determinación de los requerimientos de personal
3. Inventario característica del personal actual
4. Planeación de reclutamiento, selección, contratación y capacitación”.⁴

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

“Es un instrumento técnico de trabajo que se usa en las empresa e instituciones para mejorar la técnica empleada en administración de recursos humanos, este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento

⁴ ETZIONI, A., Organizaciones modernas, UTEHA, México, 1972

y selección de personal, determinar las necesidades de adiestramiento, orientar al jefe acerca del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos, determinar el personal requerido cuando existen vacantes⁵

MANUAL DE FUNCIONES

CONCEPTO: el manual de funciones es un instrumento de orientación para cada una de las personas contratadas por la Empresa. Debe ser elaborado por el departamento de personal según las necesidades de cada cargo. En el manual de funciones se expresa el contenido de un cargo en términos de sus deberes y responsabilidades, métodos para realizar un trabajo, técnicas y sistemas de procedimientos, expresa, además la relación que existe entre el titular del cargo y sus supervisores, subordinados y colegas.

Entre los propósitos del manual de funciones están el de satisfacer los requerimientos de la organización en materia de productividad, eficiencia operacional y calidad de los productos o servicios y el de satisfacer las necesidades del individuo en lo relativo, a despertar y encontrar interés, desafío y posibilidades de realización en su cargo.⁶

COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES DE FUNCIONES:

“Los manuales se refieren a funciones específicas o áreas de actividades de lo que trate el manual, así pueden haber manuales de producción, ventas, contabilidad, personal, créditos, cobranzas entre otros.

En toda organización existen diversas áreas de funciones específicas como personal, (reclutamiento y selección), auditoría interna sistemas y procedimientos.

⁶Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI, pág. 186, 187, Edgar Van Der Berghier.

Cada nivel jerárquico (estratégico, administrativo, u operación), de acuerdo con sus propias responsabilidades y por ende, con base en su autoridad funcional, puede y ha de estructurar sus propios procesos y acciones internas para normas sus labores, en estos manuales se debe apilara de forma pormenorizada todas aquellas disipaciones que de manera unilateral e independiente, tienen que ser conocidas y respetadas incluso del área emisora. Como ya se expuso, estas actividades comprenden algunas medidas que se imponen en forma unilateral a las otras áreas de la empresa, ellos se hace emitiendo procesos (reclutamiento y selección de personal, capacitación, ventas, suministros de materiales, etc.) detallados a cual deben apegarse.

OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE FUNCIONES:

Este recurso es importante porque ayuda a lo orientación de los empleados. Puede contribuir a que las instrucciones sean definidas, a fijar responsabilidades, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos, y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos organizacionales, así como a sus relaciones con otros empleados:

Entre los objetivos más comunes tenemos”:⁷

- “Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- Precisar instrucciones para llevar a cabo actividades que deben realizar en un área determinada.
- Establecer las responsabilidades para una determinada área.
- Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendidos.

⁷ GALLEGO, Porrás Ángel Antonio. Diseño de una Estructura Organizacional. 1ra. Parte. Editorial ANALUISA 1988

- Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros a seguir.
- Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.

Mediante este tipo de manuales se libera a los miembros de niveles superiores de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares, entre sus ventajas está la uniformidad, la accesibilidad, y la reflexión.

IMPORTANCIA DE LOS MANUALES POR FUNCIONES:

La importancia de estas funciones operacionales depende de la naturaleza del organismo social de que se trate. Por ejemplo, en una organización de tipo comercial la función de compras sería más importante, que de una de servicios, mientras que en una empresa pública de transporte la función de compras sería un área básica. Esto ha generado la necesidad de elaborar manuales que rigen funciones específicas por ejemplo, proporcionar información de carácter más estable, referida a funciones operacionales de la organización de que se trate, sea este del sector público o privado.

Además la importancia depende del crecimiento de una organización, conforme esta crece aumenta la necesidad de disponer de manuales de funciones específicas, para seguir operando de manera efectiva. En otras palabras los manuales son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa moderna orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades de una organización social.⁸

⁸ REYES, Ponce Agustín. Administración de Personal. 1era. Parte. Editorial LIMUSA 1987

PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DEL TALENTO HUMANO

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:

“Es el proceso o conjunto de actividades económicas encaminadas ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo o simplemente la búsqueda de candidatos que pueden reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despido 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 persona más adecuadas para ocupar puestos existentes en la empresa; para ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles que reúna los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.”⁹

“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 puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con

⁹ BURACK Elmer: Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Continental México.

especialidades, capacidades Y perspectivas que estén en coherencia de lo que quiere lograr.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

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

- Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.
- Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.
- Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.

POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES.

Son las guías o normas que se establecen en la empresa para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad, formularlas, la dirección de desarrollo de recursos Humanos y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia; estas políticas se establece con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente, y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo, por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección, he aquí los ejemplos”¹⁰:

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 208

- “Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones actitudinales, de personalidad y salud.
- La oficina de recursos humanos es responsable de la conducción del proceso de selección.
- El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética
- Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.
- La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de: funcionarios y ejecutivos 30 años, personal técnico y auxiliar 25 años.”¹¹

¹¹ MARISTANY, Jaime. **Management de recursos humanos**, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 1998. Pág. 92

FACES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO:

1. Requisitos de colaboradores:

“Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales descubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal. Lógicamente previamente la autorización de la Gerencia.

SELECCIÓN DE COLABORADORES:

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumenta los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados¹². “Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que

¹² GUTH Aguirre, A: Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Trillas, México, 1994

asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.

La importancia de elegir al capital intelectual idóneo para los puestos de la organización y que en el futuro le deparen beneficios; hacen que las instituciones, consideren el valor de una buena selección, destinando mayor desembolso de dinero, con la esperanza de contar con colaboradores selectos y escogidos, que se conviertan en mejor productor en el rendimiento del trabajo. Los postulantes escogidos cuidadosamente, aprenden a desempeñarse con facilidad en sus puestos de trabajo y también tienen mayor interés y cariño tanto de la parte patronal y compañeros, que el colaborador que ha sido escogido al azar.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización y evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. Con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del recurso humano seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la institución.

CONCEPTO

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado”¹³; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

¹³ MARISTANY, Jaime. **Management de recursos humanos**, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 1998. Pág. 93

“El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal.

ETAPAS PARA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes, las mismas que lo presentamos en forma nominal y gráfica, para una mejor comprensión y aplicación en las organizaciones:

1. Necesidad de Requerimiento de Personal
2. Conformación de la Comisión de Concurso
3. Publicación y Convocatoria del Concurso
4. Recepción de Solicitudes y Expedientes
5. Evaluación y Calificación de Expedientes.
6. Administración de Pruebas de Selección
7. Entrevista Personal
8. Investigación de Antecedentes
9. Elaboración y Publicación del Cuadro de Méritos del Concurso”¹⁴

¹⁴ Martínez Guillén, María del Carmen, Motivación: La gestión empresarial, Editorial, Días de Santos, 2002

NECESIDAD DE REQUERIMIENTOS DE COLABORADORES

“Es una de las primeras etapas de este proceso, que consiste en hacer llegar mediante un documento diseñado para tal fin, el detalle de cada uno los puestos o cargos que necesitan ser cubiertos, esta tarea puede ser programada con anticipación, o también por necesidades urgentes en cualquier momento se solicita; Generalmente a principios de año se hace el requerimiento, para ser considerado en el presupuesto general.

Toda requisición de recurso humano surge de las necesidades de las unidades administrativas funcionales de una organización, que sienten la necesidad de cubrir puestos o cargos, para su normal desarrollo de sus operaciones.

CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN DEL CONCURSO

Todo concurso debe tener una comisión de personas que conduzcan el Proceso de Selección de personal, esta comisión o jurado del concurso debe de estar reconocida o autorizada por la gerencia de la empresa, dándole la autoridad y autonomía para las decisiones administrativas hasta culminar con la entrega y publicación del cuadro de mérito, o resultados del concurso.

El jurado debe estar integrado por personal probos, que demuestren capacidad, experiencia, moralidad y honestidad, ya que ello garantiza que el concurso se desarrolle en una forma técnica, legal y transparente.”¹⁵

“En cuanto a sus componentes, existen muchas causas y razones para elegir a las personas que la deben integrar, pero se recomiendan que deben elegirse de acuerdo a las características y requisitos del puesto, y dos

¹⁵ Echevarría Argoitia, Juan Orue, Manual de valoración de puestos y calificación de méritos: un método racional para administración de salarios, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2009

miembros siempre deben de estar presente, nos referimos al jefe de recursos humanos y al jefe del área de la plaza o puesto que está en concurso.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA COMISIÓN DE CONCURSO

- a. Dentro de las funciones y responsabilidades de este jurado tenemos:
- b. Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso
- c. Hacer la convocatoria a concurso interno o externo
- d. Recepción y calificación de los expedientes
- e. Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos
- f. Elaborar aplicar y evaluar las pruebas de selección
- g. Indagar los antecedentes de los postulantes
- h. Efectuar la entrevista personal a cada postulante apto
- i. Elaborar y publicar el cuadro de méritos

Como está establecido, una de las primeras responsabilidades de la comisión de concurso es elaborarlas bases del concurso de acuerdo al reglamento de concurso que pueda tener la organización, para cubrir las plazas o cargos vacantes; he aquí un modelo.

EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE POSTULANTES

En esta etapa la comisión o jurado del concurso, se aboca a evaluar y calificar el Currículo Vitae, presentado por los postulantes, asignando puntos a cada uno de los documentos comprendidos dentro de los requisitos establecidos para el puesto en concurso.¹⁶

¹⁶ Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., Administración de recursos humanos, Editorial Pearson, México DF, 2011

“Generalmente los currículum vitae, contienen los datos o referencias personales del candidato, así como los conocimientos, experiencias, capacidades y méritos adquiridos por los postulantes. El currículum tiene que ser personalizado y específico para cada puesto, con una presentación lo más perfecta posible. Además, debe ser breve y conciso: resume el historial del postulante, en una o dos páginas como máximo.

PARTES DEL CURRÍCULUM

Mínimamente el currículum debe tener la siguiente estructura

Datos Personales

Indica lo básico. Es importante la edad y, por supuesto, un teléfono en el cual se te pueda localizar.

Aspectos como el estado civil es opcional. Sin embargo, es fundamental que incluyas: nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, dirección, teléfono de contacto, fax y correo electrónico.

Formación Académica

Se debe incluir en este apartado tus estudios superiores o técnicos y el título que has obtenido, así como los cursos o seminarios que hayas realizado. Es importante que estos cursos estén relacionados con el puesto que solicitas. No es necesario que comentes dónde estudiaste el bachillerato o maestría. No obstante, indica si has realizado estudios en el extranjero, ya que este dato puede ser de interés¹⁷. "Normalmente, se debe mencionar la fecha de comienzo y finalización de los estudios, pero, si ha habido irregularidades, escribe sólo el año que conseguiste el título.

¹⁷ Varela Juárez, Ricardo Alfredo, Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones, Editorial Pearson, México DF, 2010

Experiencia Profesional

“Cada vez se extiende más el criterio de colocar en primer lugar el último trabajo desempeñado, sobre todo si se trata de un puesto que añada valor a tu historial profesional. Pero, si fueron tus primeros trabajos los más destacados simplemente invierte el orden. En cada cargo que has desempeñado, coloca el nombre de la empresa, el período que has trabajado, tus funciones y cualquier otra información que consideres de interés. En el caso de que nunca hayas trabajado, señala las actividades complementarias que has realizado mientras estudiabas. Muchas de ellas podrán aportar información sobre tu personalidad, capacidad e intereses.

Otros Datos de Interés

- Idiomas que domines: señala tu nivel de comprensión oral y escrito. También indica los títulos que tengas.
- Conocimientos de Informática: debes mencionar tu competencia en el manejo de programas, aplicaciones informáticas y, por supuesto, tu habilidad en el manejo de Internet.
- Otra información importante: actividades complementarias, aficiones, pertenencia a asociaciones, etc.

Referente al puntaje a asignar a este factor de selección, debe ser de acuerdo a las bases del concurso; generalmente se asigna 100 puntos, y su peso ponderado es de 3.”¹⁸

¹⁸ Vadillo, Sergio, Administración de Remuneraciones, Editorial Limusa, México DF, 2010

ADMINISTRACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN

“Consiste en determinar, mediante diversos tipos de pruebas las capacidades, actitudes y experiencias de los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, éstas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto; estas pruebas deberán ser elaboradas por profesionales calificados conocedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en concurso.

Son distintas las pruebas que se pueden aplicar con la finalidad de comprobar los conocimientos, cualidades y personalidad del postulante, estando dentro de ellas, las de Aptitud, Capacidad y de temperamento.

En cuanto al diseño de las pruebas, existen varias formas para generar respuestas; es decir, depende de la manera como las formulamos es que se determinará el tipo de respuestas a utilizar. Tenemos preguntas con respuesta alternativas de:

- ▣ Respuesta única
- ▣ Falso y verdadero
- ▣ Respuesta múltiple
- ▣ De complemento
- ▣ Relación entre término y concepto
- ▣ Etc.

Pruebas de Aptitud: Para medir la imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.¹⁹

¹⁹ Robbins, Stephen P., Administración, Editorial Pearson, México DF, 2009

Pruebas de Capacidad: “Tiene como objetivo medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio relacionando con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso. Por lo general son escritas porque facilitan ser aplicadas a grupos grandes, son de fácil corrección, y de resultados concretos. Los exámenes se elaborarán teniendo en cuenta el cargo o función a desempeñar. Ejemplo. Temas sobre administración, computación, contabilidad, mecánica, ortografía, dibujo, inglés, etc.

Las evaluaciones de conocimientos que se apliquen en aspectos referidos a cultura general y a conocimiento técnico y especializado deberán presentar preguntas en cantidad suficiente para determinar el conocimiento del postulante y que generen respuestas específicas, tanto para las que se realicen en forma oral como escrita, pudiendo ser también una combinación de ellas.

Pruebas de Temperamento: Evalúa la personalidad, rasgos, actitudes, aptitudes, agilidad, etc. Estas pruebas generalmente se hacen a través de test psicológicos que nos permite estudiar y comprobar la dinámica psíquica del postulante, es decir su personalidad, referida al carácter, motivaciones, emociones, inestabilidad, etc. Es recomendable que la evaluación la realice un psicólogo.

Dentro de los test psicológicos existen una gran variedad de instrumentos, como por ejemplo para medir la personalidad test de EYSENCK, para medir el carácter Test de GASTON BERGER, la inteligencia Test de WESCHLER, etc.”²⁰.

²⁰ Delgado González, Susana, Recursos humanos: administración y finanzas, Ediciones Digraf, Bogotá, Colombia 2003

“La Entrevista es uno de los medios más utilizados para la selección de personal. En ella el postulante interactúa cara a cara con los integrantes de la comisión o jurado del concurso, y mantiene una conversación más o menos estructurada, lo que se quiere decir que la entrevista se desarrolla a bases repreguntas, que van surgiendo a lo largo de la conversación. Por ello se afirma que la entrevista constituye una valiosa arma para la persona o personas que seleccionan personal, porque le ayuda a completar la información del postulante.

En algunos casos de selección de profesionales, se opta por evaluar su currículum vitae, completado con la entrevista personal.

Indudablemente la calidad de la entrevista depende en gran medida de la idoneidad de los entrevistadores. La cualidad básica del entrevistador es juzgar y calificar a la gente, por lo que se requieren que estén capacitados.

El tiempo en la entrevista debe ser el necesario, para poder obtener la información sobre sus conocimientos, habilidades, personalidad y raciocinio.

Se debe tener en cuenta que en la entrevista la persona o comisión encargada de realizar el contacto con el postulante debe saber obtener la información necesaria para completar su evaluación; específicamente debe conocer a cerca de”²¹:

“Antecedentes Académicos

Experiencia laboral

Habilidades Comunicativas

Impactos e imprecisiones personales

²¹ Robbins, Stephen P., Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Ediciones, Pearson, México DF, 2007

Motivación y Compromiso Laboral

Iniciativa Laboral o Académica

Independencia de Criterio

Grado de Interés

Metas Laborales

Las entrevistas como es de conocimiento, se llevan a cabo entre uno o varios representantes de la organización, y el candidato o postulante a la plaza de concurso. Se reitera la recomendación que esta etapa, por ser subjetiva y cualitativa que se haga a través de una comisión. Las preguntas que formulen la comisión o jurado, pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

a. ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS

Permite que la comisión formule preguntas no previstas durante la conversación. Los entrevistadores inquieran sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. Lo que es grave; en este tipo de entrevista, es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del postulante.

b. ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo postulante debe responderla²². Este enfoque mejora la contabilidad de la

²² Rojas, Pedro, Reclutamiento y selección 2.0., Editorial UOC, México DF, 2010

entrevista, pero no permite que el jurado explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistadores es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos postulantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

c. ENTREVISTAS MIXTAS

“En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre postulantes. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del concursante.

d. ENTREVISTA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Se centra en un asunto que se espera que sea resuelto por el postulante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

e. ENTREVISTA DE PROVOCACIÓN DE TENSIÓN

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del postulante. A pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal.”²³ Por otra parte, las personas que

²³ Equipo Vértice, Selección de personal, Editorial Vértice, Málaga, España, 2007

la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al postulante, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

“La entrevista no ha demostrado, en general, poseer mucha validez, no obstante pensamos que debe seguir utilizándose ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el postulante, presentar la organización a éste, establecer con el postulante una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada. En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato a utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma. Hay que tener también en cuenta que, normalmente, no debe de utilizarse como único elemento de evaluación.

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.”²⁴

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

²⁴ Castillo Aponte, José, Administración De Personal: Un Enfoque Hacia La Calidad, Ediciones ECO, Bogotá, Colombia, 2006

laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

“Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad es según lo que estipula la ley, 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.

INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

Cuando una persona se presenta a trabajar por primera vez en un nuevo empleo, tiene sentimientos ambivalentes. Siente desconcierto, miedo, angustia, pero también entusiasmo, esperanza, tiene expectativas de mejorar. Se pregunta, entre otras cosas, ¿cómo serán mis nuevos compañeros?, ¿me aceptarán?, ¿cómo harán las cosas aquí?, ¿me irá mejor que en el otro trabajo?

Por otra parte, los jefes esperan que el nuevo empleado haga bien las cosas desde el principio, "pues para eso lo contraté".²⁵

Sin embargo, frecuentemente nos encontramos con situaciones como las siguientes:

- La nueva secretaria tiene que enviar una carta urgente. Toma el dictado, la transcribe y, como no sabe que hay un sistema interno de mensajería, por la urgencia, contrata una mensajería externa.

²⁵ **Rodríguez Valencia**, Joaquín, Administración Moderna de Personal

- El nuevo encargado de la papelería paga a los proveedores cada vez que éstos llegan a cobrar, porque nadie le dijo que sólo se liquidan cuentas los días viernes.
- La nueva recepcionista de un médico se presenta a trabajar en pantalón vaquero y camiseta. El doctor la despide al tercer día y ella no entiendo por qué. Nadie le informó que al doctor le gustaba que su recepcionista usara falda, medias y tacón para trabajar.
- El nuevo ayudante del zapatero debe ir a comprar material, pero no le indicaron dónde. Aunque trae lo que le dieron, le costó mucho más caro porque compró las cosas en el primer lugar que encontró.
- La nueva secretaria se pone a llorar porque, a la hora de la comida en su primer día de trabajo, se queda sola sin saber dónde ir, ni con quién platicar.²⁶

“Estas situaciones nos ejemplifican cómo la ineficiencia de los nuevos empleados al realizar su trabajo, en general, se debe a la falta de información de métodos y procedimientos de la empresa y no a la falta de capacidad o conocimientos para realizar el trabajo para el que fueron contratados.

Inducción: Cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida por él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado "socialización" entre el nuevo empleado y la organización.

²⁶Dessler ,Gary, Administración de personal

El proceso a través del cual “el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización” se llama socialización.

Al ingresar a una empresa, un nuevo trabajador, experimenta:

- Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio.
- Expectativas poco realistas de lo que la empresa es de lo que se espera de él como trabajador.
- Angustia por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización.
- Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de INDUCCIÓN.²⁷

La inducción: “es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. Lo importante de este concepto es que es la empresa la que se presenta a los nuevos empleados. Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué

²⁷ Sabino Ayala Villegas. Lic. En administración, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín. Perú

hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo está dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

Contenido de un programa de inducción

Los puntos que debe contener un Programa de inducción son los siguientes:

1 BIENVENIDA: esto es, apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar contigo.

2 FIRMA DE CONTRATO: establece el compromiso formal de trabajo. Léelo con él y asegúrate de que el empleado haya entendido con claridad cada uno de los puntos y especificaciones del contrato, insiste en los aspectos que para ti son esenciales.

3. INFORMACIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA: cómo empezó, quiénes la integran, cuáles son los objetivos y metas de la empresa y qué tipo de empresa es.

4. INFORMACIÓN SOBRE POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA: horario, día, lugar y hora de pago; qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo, vacaciones y días festivos; normas de seguridad, áreas de servicio para el personal, reglamento interior de trabajo, actividades recreativas de la empresa.”²⁸

5. PRESENTACIONES: con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo y con los subordinados (en su caso).

²⁸ Sabino Ayala Villegas. Lic. En administración, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín. Perú

6. UBICACIÓN DEL EMPLEADO EN SU PUESTO DE TRABAJO: objetivo del puesto, labores a cargo del empleado, cómo esperas que el empleado desempeñe si trabajo y otros puestos con los que tiene relación. ²⁹

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- Baja la angustia del cambio
- Disminuir el desconcierto
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa
- Evitar errores debido a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.
- Clasificar expectativas del trabajador.

²⁹Robbins, Stephenp, Administración

e) MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales.

Los materiales que se utilizaron en el desarrollo del trabajo fueron:

- Computadora personal.
- Impresora, cartuchos de tinta (color, blanco y negro).
- Libros.
- Internet.
- Fotocopias.
- Utiles de oficina (papel, esferos, lapices, borradores, carpetas).
- Grabadora.
- Flas memory, CD.

Los métodos que en la presente investigación se aplicaron son:

Métodos:

Inductivo: permitió realizar la investigación interna del proceso que lleva adelante la empresa sobre la existencia del manual de funciones de la empresa y establecer de manera clara la situación actual del proceso de admisión y empleo

Deductivo: llevó a deducir los resultados de los instrumentos de recolección que se aplicarán para obtener información que determinará la organización actual y los cargos de la empresa así como la forma en que se realizar la admisión y empleo por parte de la empresa, lo que permitió realizar el manual de clasificación de puesto y reglamento de admisión y empleo.

Analítico: permitió analizar la situación actual de la empresa y los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a lo largo de esta

investigación, para poder Diseñar de manera adecuada la nueva estructura de la empresa y elaborar el manual de clasificación de puestos y el reglamento de admisión y empleo.

Técnicas:

Se aplicaron las siguientes técnicas

La Observación. Permitió observar de manera directa las actividades que realiza el personal de la empresa, además se percibirá el ambiente organizacional en que se devuelve el talento humano.

La entrevista. Se la aplicó al Gerente de la empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA para lo cual se elaboró un cuestionario acerca de la temática de investigación.

La encuesta. Esta técnica permitió estar frente a frente con el personal de la empresa del cual permitirá obtener valiosa información acerca de lo que investigamos, esta técnica se la realizará a los 28 empleados de la empresa a fin de establecer las funciones de cada cargo y el proceso de admisión y empleo.

DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

La población actual de la empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA. es de 28 empleados y un gerente, se aplicará la encuesta a todos los empleados de la empresa, es decir un censo

f) RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA DISTRIGRANDA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

Reseña Histórica

Distribuidora Granda es una empresa comercial, que se dedica a comercializar y a distribuir las mejores líneas de productos de consumo masivo. Empieza sus actividades el 12 de junio de 1986 con la distribución y comercialización de los productos de la línea de SUPAN e INACAKE, para lo cual solicita un crédito de 800.000 mil sucres al Banco de Loja como capital inicial de trabajo y adquiere un vehículo para la repartición de los productos.

En 1992 incorpora la distribución de productos lácteos de la fábrica INLECHE bajo la marca PURA CREMA, para lo cua se realiza un crédito de 1'000.000 millón de sucres al Banco la Previsora para adquirir otros vehículos, así mismo, contrata más personal de ventas para mejorar la logística y distribución.

En 1994 deja de distribuir la línea SUPAN e INACAKE, puesto que la fábrica le exige a la empresa que sea distribuidor exclusivo de esa línea, por lo que se la sustituye por la línea de galletería y pastelería transnacional NAVISCO-ROYAL.

En el 2006 Distribuidora Granda empieza la construcción de sus nuevas oficinas y bodegas en la avenida Orillas del Zamora y Clodoveo Carrión terminando e inaugurando las mismas en el 2008. A partir de ese año se ha incrementado el parque automotriz de la empresa y el número de colaboradores con la finalidad de cubrir con la distribución de sus productos en la provincia de Loja, Zamora y la parte alta de la provincia de El Oro.

**Cuadro 1
NÓMINA DEL PERSONAL**

Número	Nombre	Cargo
1	Gerente	GRANDA TORRES ESTUARDO GEOVANNY
1	Subgerente	GRANDA VACA GABRIELA VERÓNICA
1	Supervisor de ventas	MONTAÑO MONTAÑO PACO WILLIAN
1	Jefe de Cobranzas	BRAVO CASTRO CRISTIAN VICENTE
1	Vendedor	ASTUDILLO TINOCO DARWIN LEONARDO
1	Vendedor	CAMISAN CAMISAN MARÍA DE LOS ÁNGELES
1	Vendedor	ESPINOSA QUIZHPE ALEX FERNANDO
1	Vendedor	GARCÍA MACÍAS WINSTON GUILLERMO
1	Vendedor	GUIBLA RAMÓN FABIÁN DAVID
1	Vendedor	PIZARRO GUTIÉRREZ SONIA JHANEHT
1	Vendedor	VACA RODRÍGUEZ DORIS MARISA
1	Recaudador	CABRERA PRIETO BYRON PATRICIO
1	Contadora	ZÚÑIGA CUENCA VERÓNICA EIIZABETH
1	Auxiliar de contabilidad	TORRES PALADINES FANNY ENID
1	Cajera	LOAIZA MARTÍNEZ ROSA HERMINIA
1	Facturadora	MARTÍNEZ SARANGO GRACIELA VIRGINIA
1	Bodeguero	ERAS JIMÉNEZ LUIS EDUARDO
1	Auxiliar de bodega	ACARO SÁNCHEZ FABIÁN ROLANDO
1	Auxiliar de bodega	ÁVILA CAMISAN EDISON FRANCISCO
1	Auxiliar de bodega	AZANZA QUITUIZACA DANIEL ALEJANDRO
1	Auxiliar de bodega	ERAS JIMÉNEZ LUIS EDUARDO
1	Chofer	JARAMILLO SILVA CARLOS ANTONIO
1	Chofer	SARANGO SONGOR JUAN IGNACIO
1	Chofer	VICENTE ORDOÑEZ LUIS WASHINGTON
1	Chofer	VILLAVICENCIO ALBERCA ENRIQUE YAMIL
1	Chofer	ZAMBRANO ARMIJOS GALO ANÍBAL
1	Secretaria Recepcionista	GRANDA ROBLES GLORIA JANETH
1	Jefe de Cartera	ESPINOSA MONTERO DIEGO FELIPE
1	Guardia	ROMERO MALACATUS ROBERTH FERNANDO
29		Total

Fuente: Distribuidora Granda

Elaboración: El autor

RAZÓN SOCIAL

Para su debida legalización y poder ejercer sus labores la empresa toma la siguiente denominación:

EMPRESA DISTRIGRANDA CÍA. LTDA.

OBJETO

DISTRIGRANDA es una empresa comercializadora de varias marcas y productos como son Enlatados Facundo, Papeles Elite, Licores, Pilas, Productos Jhonson, Productos Imporfarma, Productos Arcor entre otras. Esta empresa comercializa estos productos a la DISTRIGRANDA comercializa productos de consumo masivo, entre las principales líneas de distribución son Navisco Royal, Conversa Convertidora De Papel (Papel Higiénico Y Servilletas), Distribuidora Panamericana De Licores (Licores), Distribuidora Vega (Licores), Envagrif Envasados Agricolas (Pulpas De Frutas), Eveready Ecuador (Pilas, Lamparas), Johnson & Johnson (Shampoo, Jaboncillos, Paños), En las provincias de Loja, Zamora y la provincia alta del Oro.

DOMICILIO

La empresa "DISTRIGRANDA CÍA. LTDA." Está ubicada en:

PROVINCIA : LOJA

CIUDAD : LOJA

PARROQUIA: EL VALLE

CALLES: Av. Orillas del Zamora y Clodoveo Carrión

TELÉFONOS: 072575005

Duración.

El tiempo de duración de la empresa es indeterminado.

MACRO LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIGRANDA CÍA. LTDA

Gráfico N° 1



MICRO LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIGRANDA CÍA. LTDA.

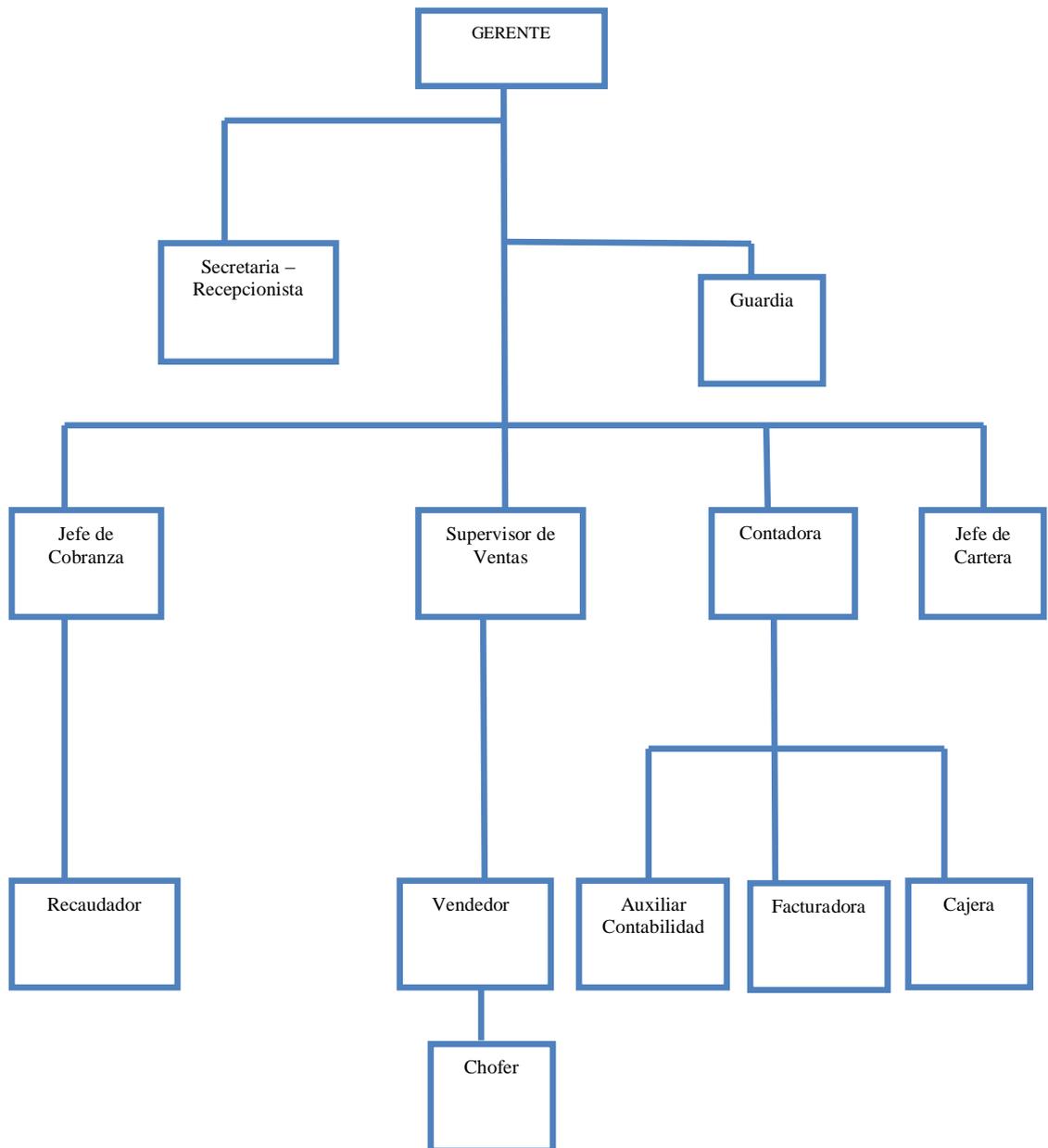
Gráfico N° 2



Ubicación: Av. Orillas del Zamora y Clodoveo Carrión

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DISTRIGRANDA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

Gráfico N° 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENTREVISTA AL GERENTE

1.Cuál es su perfil profesional y tiempo de servicio en la misma?

El Gerente manifiesta que posee el título de Ingeniero en Industrias Agropecuarias, y lleva 28 años como gerente de la empresa.

2. Considera que la empresa bajo su dirección está convenientemente organizada con áreas responsables en cada función

Según la versión del Gerente la empresa no está totalmente organizada, por lo que es imprescindible la formalización de todos y cada uno de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, con el propósito de incrementar la productividad de la misma.

3. Cuenta la empresa con un organigrama?

Si existe el organigrama donde se detallan cada uno de los puestos existentes en la empresa, según lo manifestado por el Gerente.

4. Se socializa convenientemente el marco filosófico de la empresa (misión. visión. políticas) entre los integrantes de la misma?

En cuanto al marco filosófico el Ing. Granda manifiesta que por no encontrarse formalizado el marco filosófico de la empresa, no todos los integrantes los conocen, hay que trabajar en la socialización para que sea conocido por todos los miembros de la organización.

5. Considera que la cultura organizacional es congruente con la estructura, funciones y procesos correctamente definidos?

El gerente considera que no es congruente debido a que la estructura, funciones y procesos deben ser examinados; ya que la cultura organizacional del personal operativo de la Empresa es complicada.

6. ¿El ingreso del Talento Humano a la empresa, a través de que mecanismo se lo realiza?

El reclutamiento que se realiza es Reclutamiento mixto.

7. ¿Cuenta la empresa con una base de datos del personal actualizada?

Según lo manifestado por el gerente la empresa no cuenta con una base de datos completa y confiable de todo el personal, ya que no tiene un departamento de recursos humanos que organice estos aspectos

8. ¿Para contrataciones externas de Recurso Humano que método utilizan o cómo lo hace?

En cuanto a la contratación, el gerente expone que la contratación del personal se lleva a cabo por recomendaciones por parte del personal, así como anuncios que publica la empresa.

9. ¿Cuál es el método de Selección utilizado para ingreso del nuevo personal, previo a formar parte de la empresa?

Se informa que si se realiza una entrevista con el propósito de determinar las habilidades y destrezas que posee el aspirante.

10. ¿Los contratos de los trabajadores son?

Los tipos de contrato que el gerente manifiesta que se utilizan en la empresa son a plazo indefinido, fijo, temporal, a prueba y por servicios profesionales dependiendo de las necesidades de la organización.

11. ¿En el caso de contrataciones eventuales se recurre a?

Para contrataciones eventuales la empresa recurre a personal recomendado por los empleados.

12. ¿Cuenta la empresa con manuales de funciones, organización, inducción, bienvenida, claramente definidos y socializados?

El gerente manifiesta que en la actualidad no posee manual de funciones pero ha sido considerado como un parámetro de mejoramiento de la empresa.

13. ¿Considera importante el Análisis y Evaluación de puestos en la empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA. De la ciudad de Loja?

Según el gerente si es importante el Análisis y Evaluación de puestos ya que permite mejorar la productividad de la empresa.

14. ¿El análisis y valuación de puestos ha permitido mejorar otros aspectos organizacionales de la empresa?- cuáles

La empresa no, está en proceso de implementar el análisis y evaluación de los puestos.

15. ¿Quién(s) tienen la responsabilidad de la evaluación de puestos en la empresa?

La Gerencia es quién analiza el perfil y se decide la contratación en DISTRIGRANDA.

16. ¿Cuenta la empresa con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal en relación con las funciones de cada puesto de trabajo?

Al momento la distribuidora no mantiene un plan de capacitación

ANÁLISIS

Luego de realizar la entrevista al Gerente General, de la empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA. de la ciudad de Loja, se determinó que dicha Empresa no tiene una visión específica respecto a la programación y requerimiento del personal, es necesario la implementación de un manual de funciones para los puestos existentes en la Empresa, con el propósito de evitar la duplicidad de funciones, así como el conocimiento de las responsabilidades inherentes a cada cargo, el ingreso de nuevo personal no obedece a clasificación de puestos, requisitos y perfiles profesionales. Por consiguiente es imprescindible la creación de un Manual de Funciones así como de un sistema de Admisión y Empleo que permita satisfacer los requerimientos de la empresa.

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA GRANDA

1.Cuál es el cargo que desempeña actualmente en la distribuidora Granda?

CARGOS QUE DESEMPEÑAN LOS SUBORDINADOS DE LA DISTRIBUIDORA GRANDA

Cuadro N° 2		
CARGOS QUE DESEMPEÑAN LOS SUBORDINADOS DE LA DISTRIBUIDORA GRANDA		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Subgerente	1	4%
Supervisor de ventas	1	4%
Jefe de Cobranzas	1	4%
Vendedores	7	25%
Facturadora	1	4%
Auxiliar Contabilidad	1	4%
Contadora	1	4%
Bodeguero	1	4%
Secretaria Recepcionista	1	4%
Cajera	1	4%
Guardia	1	4%
Jefe de Cartera	1	4%
Recaudador	1	4%
Auxiliar de bodega	4	14%
Choferes	5	18%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

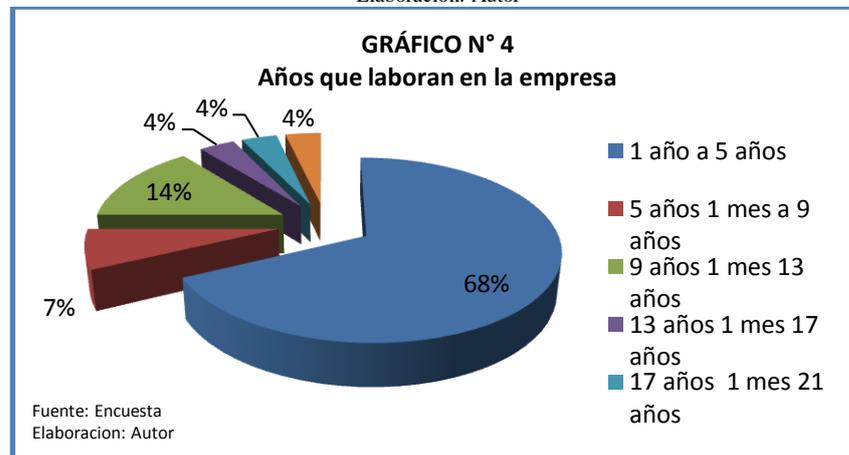
2. Qué tiempo lleva trabajando dentro de la Distribuidora Granda?

AÑOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA

Cuadro N° 3

AÑOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 año a 5 años	19	68%
5 años 1 mes a 9 años	2	7%
9 años 1 mes 13 años	4	14%
13 años 1 mes 17 años	1	4%
17 años 1 mes 21 años	1	4%
21 años 1 mes 26 años	1	4%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN

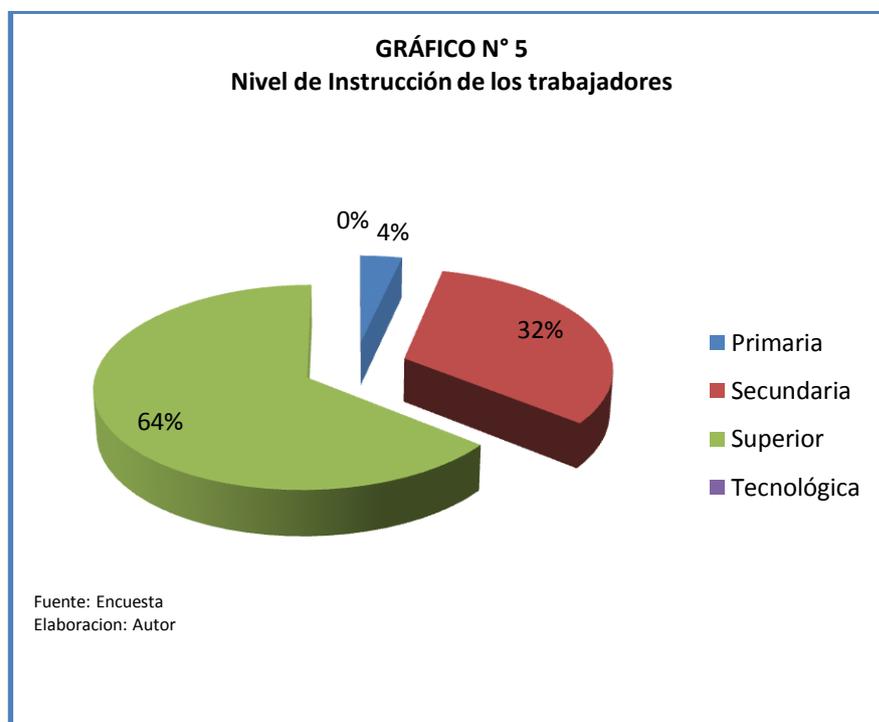
En lo relacionado a los años de servicio por parte del personal en la empresa, el 68% ha laborado entre 1 a 5 años, el 7% entre 5 años 1 mes a 9 años, el 14% entre 9 años 1 mes a 13 años, el 4% entre 13 años 1 mes a 17 años, el 4% entre 17 años 1 mes a 21 años, mientras que el 4% ha laborado entre 21 años 1 mes a 26 años, con lo que se puede determinar que casi todos los empleados vienen desempeñando las actividades a ellos encomendadas por un período mayor a 1 año, por consiguiente la empresa ofrece estabilidad laboral.

3.Cuál es el nivel de instrucción que posee para ocupar dicho cargo?

Cuadro N° 4
NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	4%
Secundaria	9	32%
Superior	18	64%
Tecnológica	0	0%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN

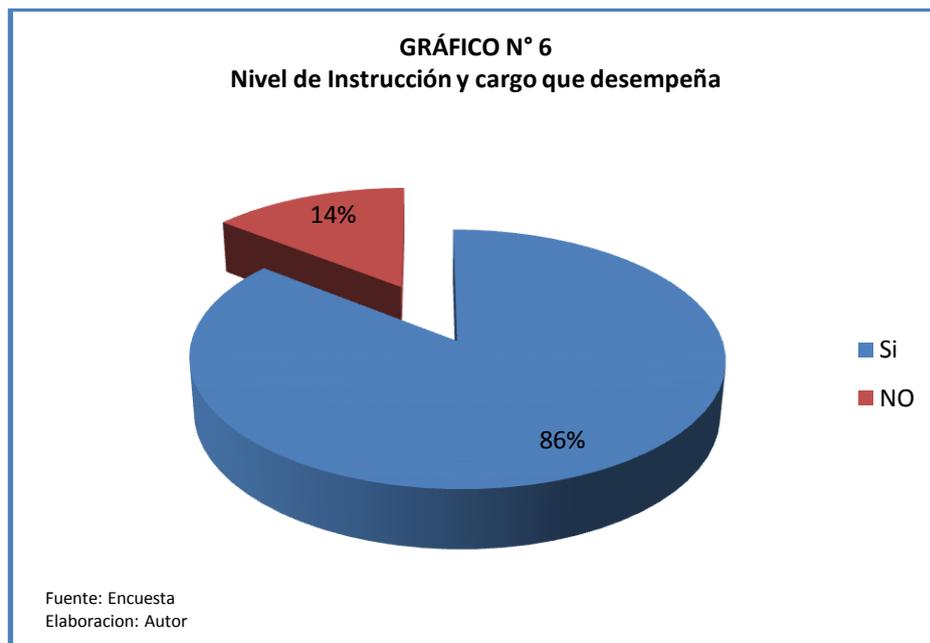
En cuanto a la formación profesional de los trabajadores, se pudo determinar que el 4% tiene formación primaria, el 32% es de nivel de instrucción secundaria, mientras que el 64% tiene formación superior. Lo que determina que la mayor parte de los trabajadores tienen instrucción secundaria y superior.

4. Se encuentra conforme con el puesto que desempeña, está relacionado con su nivel de instrucción?

Cuadro N° 5
CARGO QUE DESEMPEÑA Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	86%
NO	4	14%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN

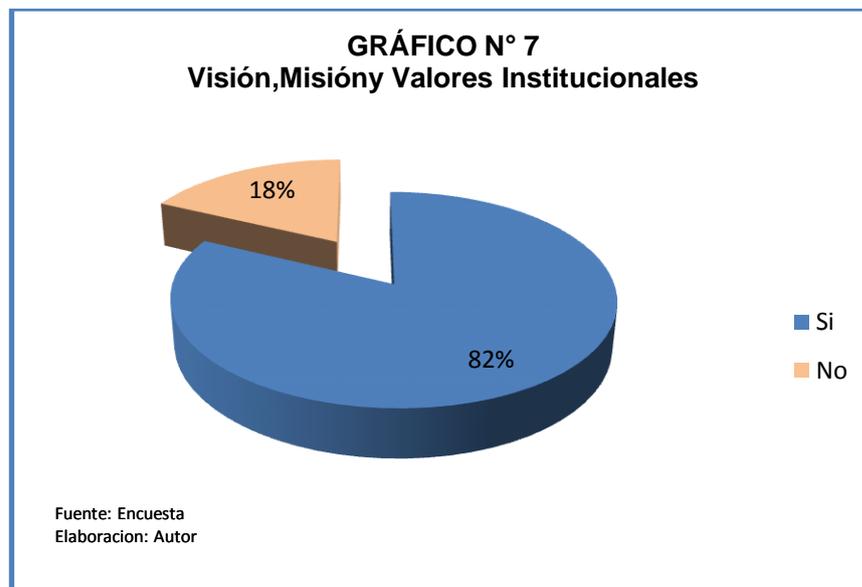
El 86% manifiesta que el cargo que desempeña está acorde a su perfil profesional, mientras que el 14% no lo está. En consecuencia es indispensable que todos los empleados desempeñen el cargo acorde a su formación con el propósito de incrementar la productividad de la empresa.

5. ¿La distribuidora Granda le ha hecho conocer cual la es Misión, Visión y Valores Institucionales?

Cuadro N° 6
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	82%
No	5	18%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN:

El 82% de los encuestados conoce la misión, visión y valores institucionales, mientras que el 18% los desconoce, lo que pone de manifiesto la importancia de que el 100% de los trabajadores conozcan la misión, visión y valores institucionales, con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales planteados.

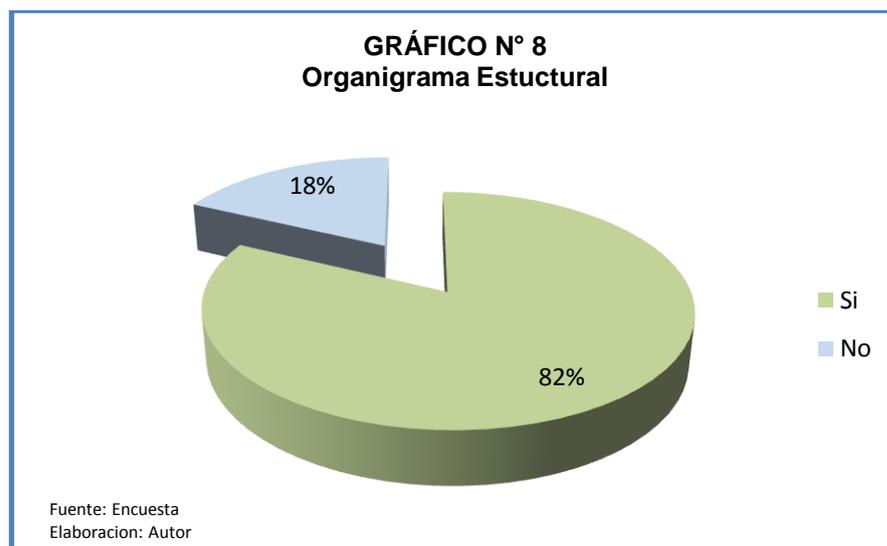
6. La distribuidora Granda cuenta con Organigrama?

Cuadro N° 7

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	82%
No	5	18%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

**INTERPRETACIÓN:**

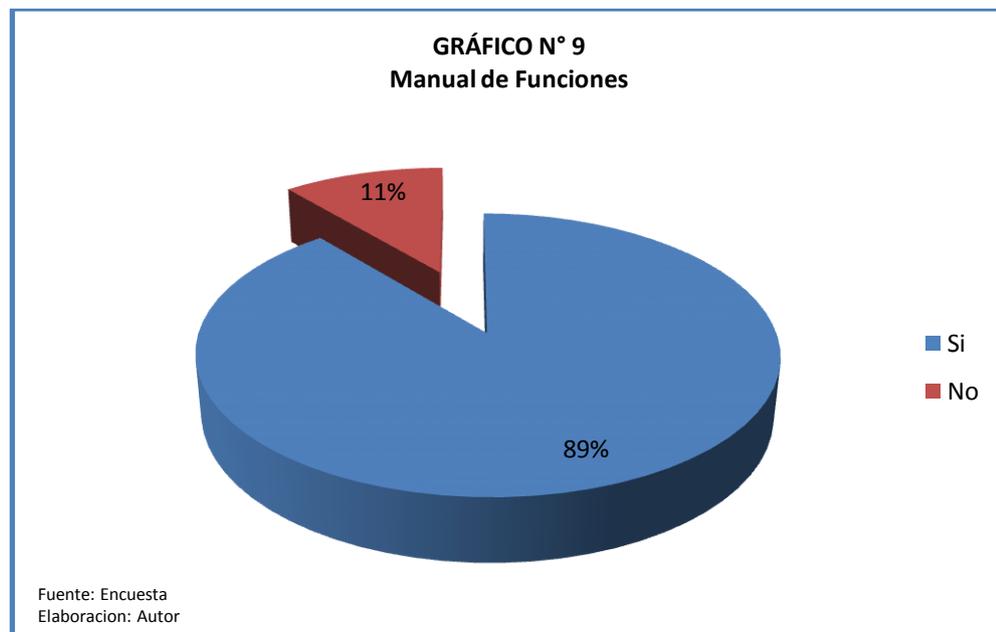
El 82% manifiesta que conoce la existencia de un Organigrama Estructural en la empresa, mientras que el 18% no conoce, por consiguiente no todos los empleados conocen la organización de la empresa, lo que impide que cumplan con las funciones a ellos encargadas.

7. La empresa posee una manual de funciones que le permite al personal de la empresa conocer las actividades que tienen que realizar?

Cuadro N° 8
MANUAL DE FUNCIONES

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	89%
No	3	11%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN:

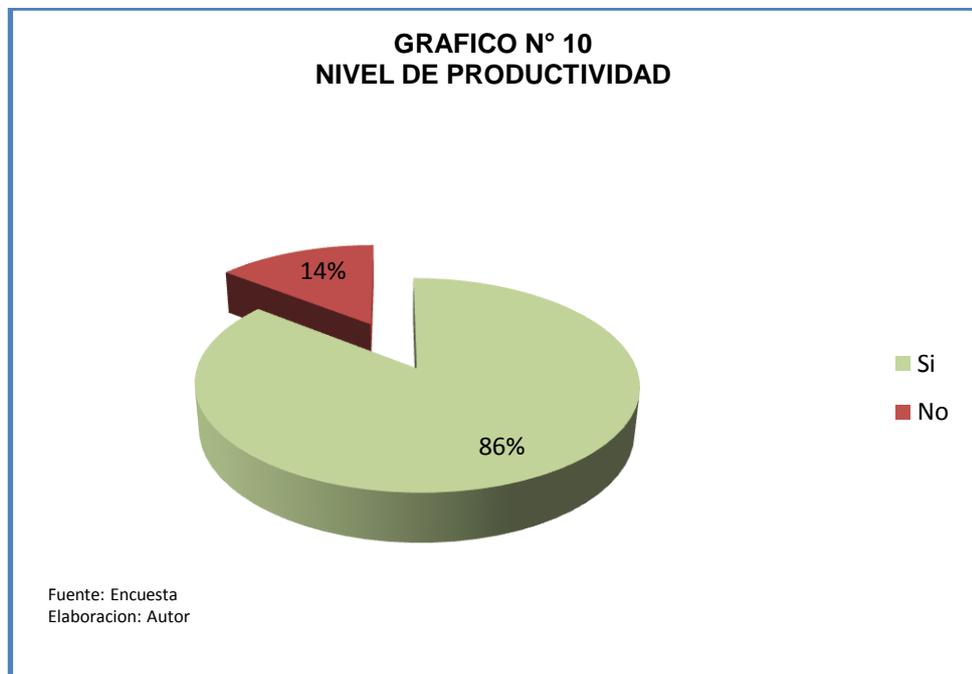
Del 100% de los encuestados el 89% si se le ha hecho la entrega de un manual de funciones, 11% no tiene conocimiento ni acceso al manual, por consiguiente es fundamental para la empresa la entrega del manual de funciones a todos los empleados para evitar la pérdida de recursos económicos debido a este inconveniente.

8. Piensa que al tener un manual que le describa sus funciones el rendimiento del personal se incrementaría?

Cuadro N° 9
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	86%
No	4	14%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN:

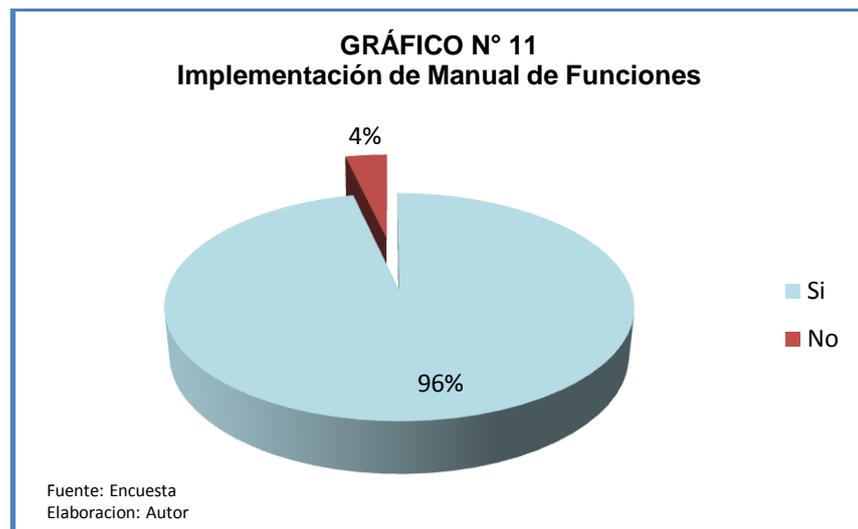
El 86% de los encuestados indica que si se incrementaría el nivel de productividad si existiese un manual de funciones, mientras que el 14% manifiesta lo contrario, Por lo que es indispensable la creación de un manual de funciones que permita cumplir con las responsabilidades asignadas a cada trabajador y por consiguiente los objetivos que se ha propuesto la empresa.

9. ¿Estaría de acuerdo en que la distribuidora Granda utilice un manual de funciones que sirva como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso?

Cuadro N° 10
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	96%
No	1	4%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN:

Con respecto a la implementación de un manual de funciones el 96% de los empleados encuestados se encuentra de acuerdo, mientras que el 4% no lo está, lo cierto es que si se implementase dicho manual cada subordinado se regirá a las funciones que debe desempeñar, además este manual permitirá orientarse al personal con respecto a las tareas encomendadas, recordando los objetivos de la empresa.

10. ¿Cuáles son las funciones que usted diariamente realiza en su cargo?

Cuadro N° 11
FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS TRABAJADORES DE LA
DISTRIBUIDORA GRANDA

CARGO	FUNCIONES DESEMPEÑADAS
SUBGERENTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con los objetivos de incremento de márgenes y volumen de ventas. ✓ Encargado del cumplimiento de los objetivos de ventas semanales ✓ Encargado del cumplimiento de los objetivos de ventas semanales y mensuales, mediante indicadores de gestión. ✓ Realizar una supervisión constante la operación del equipo comercial y seguimiento de ventas a nivel de producto, vendedor y cliente. ✓ Reemplazar al gerente en las actividades cuando este ausente. ✓ Brindar al trabajador los instrumentos adecuados para la realización de sus funciones. ✓ Entablar excelentes relaciones con otras entidades a fines de gestionar nuevos proyectos
SUPERVISOR DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. ✓ Establecer metas y objetivos. ✓ Preparar los Pronósticos de Gastos. ✓ Buscar y elegir otros Canales de Distribución y Venta. ✓ Sugerir y elaborar Planes Promocionales: Regalos, Ofertas, Canjes, Descuentos, etc. ✓ Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta ✓ Analizar o estudiar y obtener las rutas de venta convenientes y asignar el número exacto de vendedores ✓ Crear programas de capacitación y adoctrinamiento para toda la fuerza de ventas
JEFE DE COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar y evaluar el cumplimiento de las metas de cobranza en relación a las cuentas por cobrar. ✓ Planificación de actividades a realizar

	<p>mensualmente</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar con la Dirección de Asuntos Legales, la recuperación de la mora en acción judicial. ✓ Desarrollar herramientas de medición que permitan a la Gerencia una mejor lectura de la gestión de cobranzas y del desempeño del equipo a su cargo ✓ Velar por la actualización y la correcta aplicación del Reglamento para la Cobranza. ✓ Proponer y supervisar el cumplimiento de políticas de cobro, que permitan una mejor ✓ recuperación de la mora activa e inactiva, de todos los servicios que ofrece la empresa.
VENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de partes, informes e indicadores. ✓ Facilitar a la administración comercial un resumen periódico de su actividad. ✓ Colaborar en el aprovisionamiento del punto de venta, así como en su animación y mantenimiento operativo. ✓ Mantener y retener a los clientes ✓ Incrementar las compras de los clientes actuales. ✓ Conocer muy bien los productos de su empresa. ✓ Administrar eficientemente su cartera de clientes. ✓ Dar informes sobre el mercado.
FACTURADORA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar cartera ✓ Regular inventarios ✓ Confeccionar órdenes de entrega, facturas y obtener firma del cliente. ✓ Recibir la orden de pedido del cliente, verificar que la información contenida sea correcta, ✓ Verificar el pago, ya sea por cheque certificado o en efectivo y la cantidad de producto solicitado. ✓ Revisar las transacciones de ventas durante el día, facturas, órdenes de entrega, recibos por Dinero.
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresar compras ✓ Elaboración de las Actas de entrega de las Facturas para los Recaudadores y Vendedores. ✓ Archivo y respaldo de las facturas de venta, recibidas de parte de los choferes ✓ Elaboración de las Actas de entrega de las Facturas para los Recaudadores y Vendedores. ✓ Impresión de reportes de provincia ✓ Revisión mensual del reporte de cartera ✓ Reporte mensual al Ing. Estuardo Granda, de las inexistencias de las Facturas Verdes.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingreso de facturas de compra de proveedores y promocionales ✓ Ingreso de facturas de gasto, de montos superiores a los que cancela caja chica. ✓ Actualización de precios en forma semanal o quincenal, previa autorización de gerencia ✓ Contabilización de los cuadros diarios de caja general ✓ Impresión de listas de precios e inventarios
CHOFER	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reparto de mercaderías de acuerdo al reporte de cargamento y facturas de cada cliente ✓ Arreglar facturas ✓ Entregar los pedidos de los clientes en buen estado ✓ Colaborar en la carga, descarga y acarreo de mercadería. ✓ Observar en forma estricta el cumplimiento de las leyes de tránsito. ✓ Revisar periódicamente la unidad asignada, a fin de brindarle un adecuado mantenimiento preventivo. ✓ Colaborar alistando partidas de mercaderías en el área de despacho. ✓ Colaborado con el desarmado de cajas y empaques de cartón, para su posterior venta
CONTADORA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación y ejecución del proceso contable ✓ Información contable y financiera. ✓ Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios ✓ Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos de mercaderías, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros. ✓ Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa. ✓ Auditoría Financiera y Administrativa. ✓ Analizar los estados financieros de la empresa. ✓ Creación de manuales de procedimientos contables.
BODEGUERO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualiza los kardex correspondientes al movimiento de mercaderías y otros insumos propios de esta actividad. ✓ Archivar en orden los pedidos del día. ✓ Velar por el orden en la bodega ✓ Cierre mensual y revisión del inventario ✓ Mantener al día los archivos de documentos que

	<p>acreditan la existencia de mercadería: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener actualizadas, las tarjetas de control de existencias. ✓ Informar oportunamente, en caso de pérdidas de mercaderías.
SECRETARIA RECEPCIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresar los viáticos a los vendedores ✓ Manejar caja chica ✓ Archivar documentos de viáticos ✓ Atención al cliente ✓ Ingresar facturas de gasto-compra. ✓ Coordinar la agenda de gerente ✓ Realizar llamadas telefónicas ✓ Recibir clientes ✓ Recibe y captura la correspondencia y documentación dirigidos a la empresa
CAJERA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja. ✓ Realiza arqueos de caja. ✓ Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja ✓ Elaborar notas de crédito y descuentos. ✓ Recibir los pagos de los clientes ✓ Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente ✓ Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor
GUARDIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección. ✓ Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en la empresa. ✓ Revisar que todos los objetos que sean extraídos de la empresa cuenten con su pase de salida respectivo, con la firmas de los ejecutivos autorizados. ✓ Llevar a cabo el control de entrada y salida de vehículos. ✓ Mantener informado al gerente de todas las anomalías sucedidas dentro de su turno. ✓ mantener control y orden dentro de la empresa.

<p>JEFE DE CARTERA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar y pagar a los proveedores de bienes , servicios e inventarios de la Empresa según disponibilidad y política de pagos ✓ Asegurar el abastecimiento de los inventarios requeridos para la venta con base en las proyecciones de ventas y disponibilidad de recursos. ✓ Realizar seguimiento al proceso de cobranza
<p>RECAUDADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar cobros de facturas ✓ Emite y entrega de las correspondientes boleta de ventas y servicios. ✓ Rendir diariamente los valores percibidos en efectivo ✓ Realizar Depósitos ✓ Preparar hojas de rutas para realizar cobros ✓ Reportar a jefe de crédito todo lo que a se ha suscitado en la jornada laboral
<p>AUXILIAR DE BODEGA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayudar en la entrega de mercadería para que sea oportuna y adecuada. ✓ Mantener en orden toda la mercadería que está en bodega. ✓ Controlar fechas de elaboración y caducidad de productos. ✓ Verificar que los pedidos estén de acuerdo con las solicitudes de entrega ✓ Ayudar a despachar mercadería

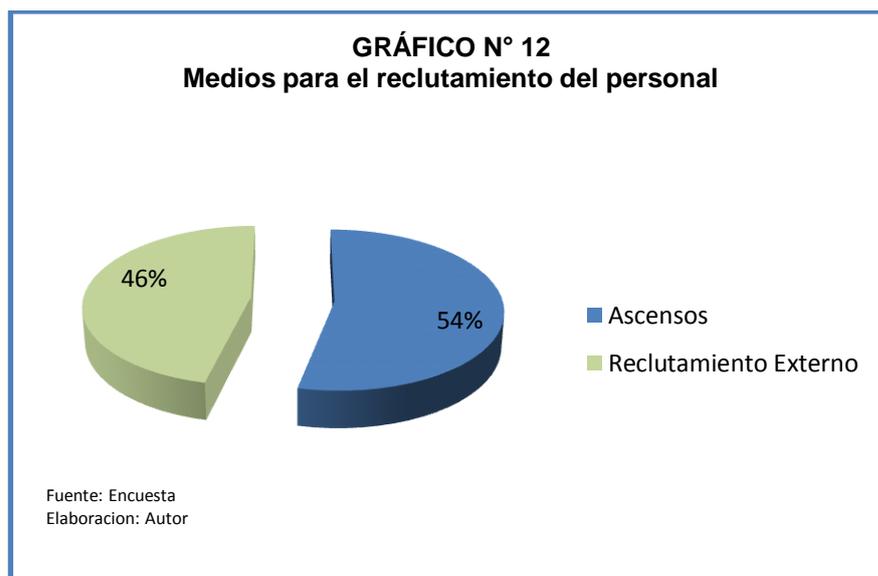
Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

11. A través de qué medio fue usted contratado

Cuadro N° 12
MEDIOS PARA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Ascensos	15	54%
Reclutamiento Externo	13	46%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN:

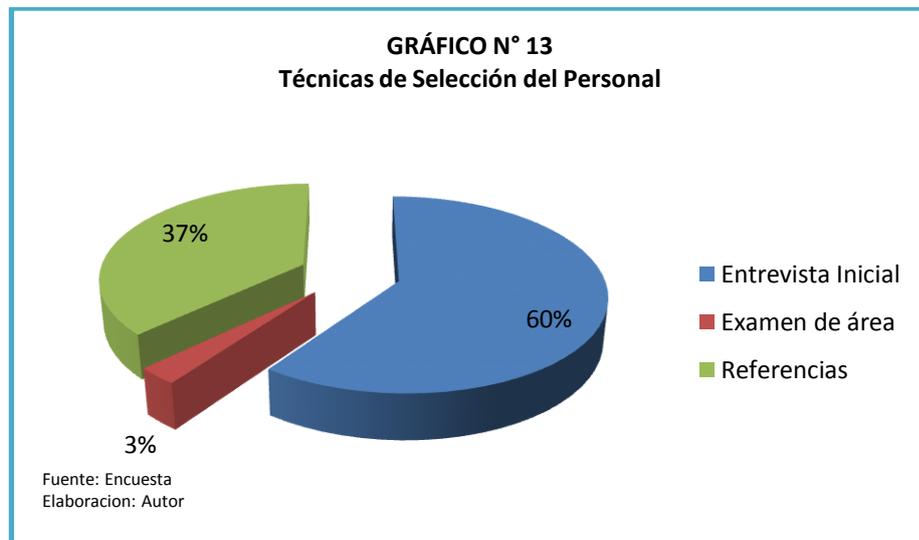
Del 100% de los encuestados el 54% manifiesta que fue contratado por los ascensos, mientras que el 46% a través de reclutamiento externo. Lo que determina que la empresa no tiene definidas las políticas para reclutar el personal y por consiguiente el personal contratado en algunos casos no será idóneo para el puesto que se le contrata.

12. ¿Cuál de las siguientes técnicas uso la empresa para que usted ingrese a la misma?

Cuadro N° 13
TÉCNICAS PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista Inicial	21	60%
Examen de área	1	3%
Referencias	13	37%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN:

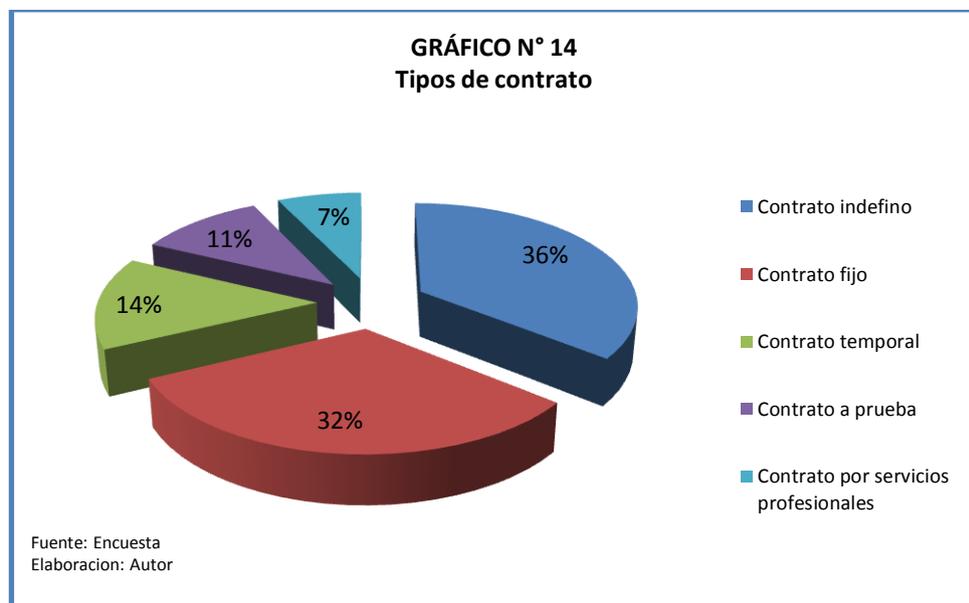
De las técnicas de selección utilizadas el 60% fue a través de entrevista inicial, el 3% a través de examen de área, mientras que el 37% por referencia. Lo que determina que aún se deben implementar otras técnicas de selección que permitan tener el personal idóneo para la empresa.

13. Qué tipo de contrato posee con la empresa.

Cuadro N° 14
Tipos de contrato

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Contrato indefino	10	36%
Contrato fijo	9	32%
Contrato temporal	4	14%
Contrato a prueba	3	11%
Contrato por servicios profesionales	2	7%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN

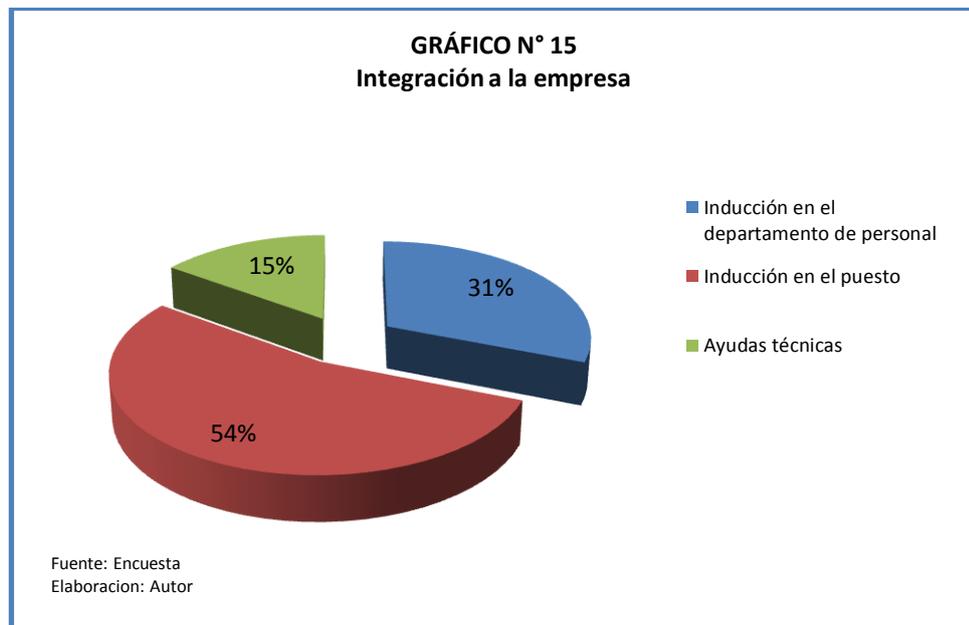
El 36% indica tener un contrato de tipo indefinido, el 32% es contrato fijo, el 14% contrato temporal, el 11% contrato a prueba, mientras que el 7% es contrato por servicios profesionales, al analizar los datos obtenidos la empresa ofrece estabilidad laboral pero no a todos sus empleados, puesto que algunos de ellos son contratados solo de manera ocasional, están a prueba o por servicios profesionales.

14. La empresa le facilitó la integración a la empresa a través de:

Cuadro N° 15
INTEGRACIÓN A LA EMPRESA

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Inducción en el departamento de personal	8	31%
Inducción en el puesto	16	54%
Ayudas técnicas	4	15%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN:

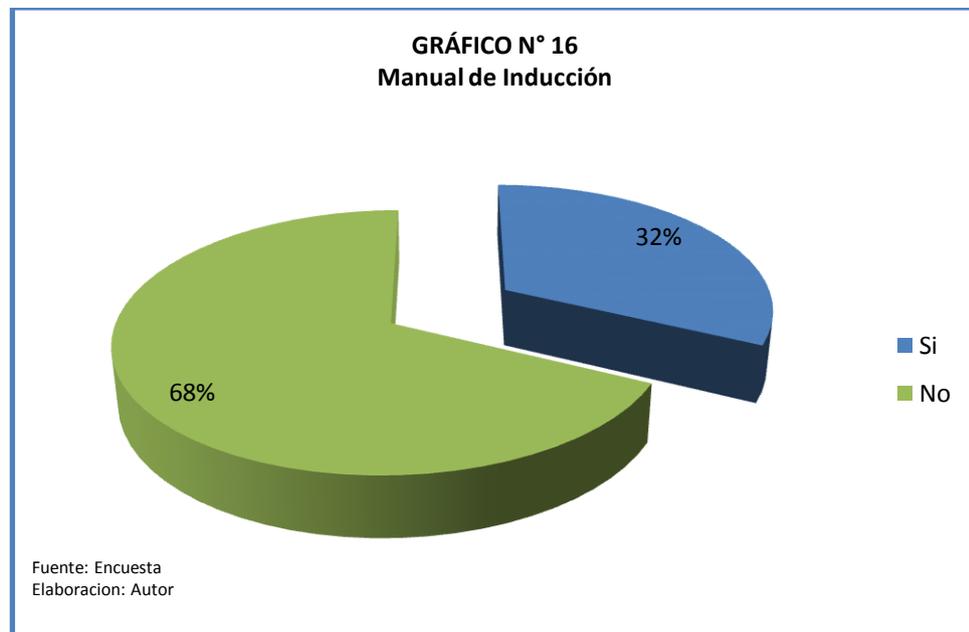
El 31% de los encuestados afirma que recibió inducción en el departamento de personal, el 54% recibió inducción en el puesto, mientras que el 15% recibió ayudas técnicas, lo que determina que la empresa debe proporcionar los mismos manuales para todos los empleados, para que puedan cumplir con sus funciones.

15. La empresa posee un manual de inducción

Cuadro N° 16
MANUAL DE INDUCCIÓN

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	32%
No	19	68%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN :

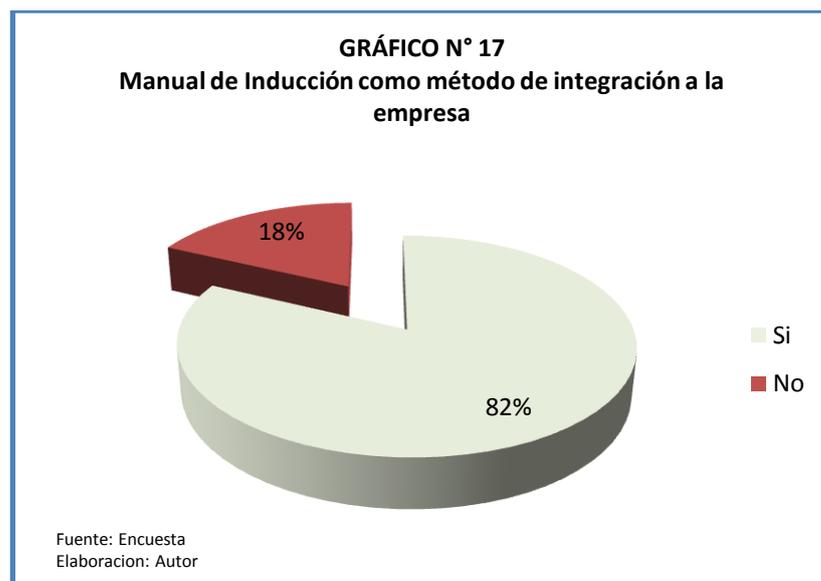
El 32% de los empleados ha recibido manual de inducción, mientras que el 68% no lo ha recibido, analizados los resultados se determina que la falta de inducción en todos los empleados que laboran en la distribuidora Granda, provoca que los empleado no pueden llegar a entender las actividades que deben desarrollar de manera adecuada.

16. Piensa que el uso de un Manual de Inducción permitirá acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización?

Cuadro N° 17
EL MANUAL DE INDUCCIÓN COMO MÉTODO DE INTEGRACIÓN DEL EMPLEADO A LA EMPRESA

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	82%
No	5	18%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN:

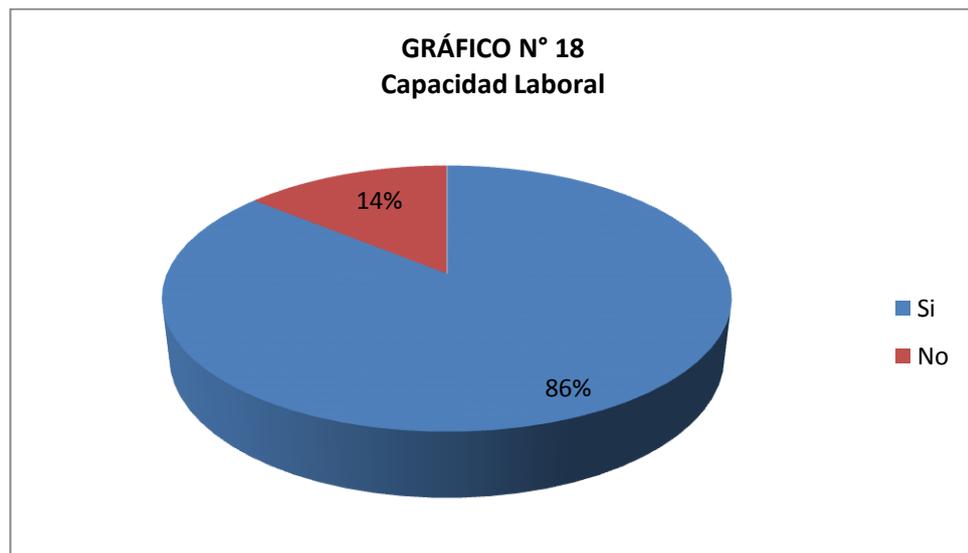
El 82% de los encuestados opina que sería importante la implementación de un manual de inducción en la empresa, mientras que el 18% opina lo contrario, la implementación de este tipo de manual es la mejor forma de integrarse a los mecanismos y procesos de la empresa, por lo que sumamente importante su implementación.

17. ¿La empresa le brinda capacitación constante en el puesto que desempeña actualmente?

Cuadro N° 18
CAPACITACIÓN LABORAL

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	86%
No	4	14%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN

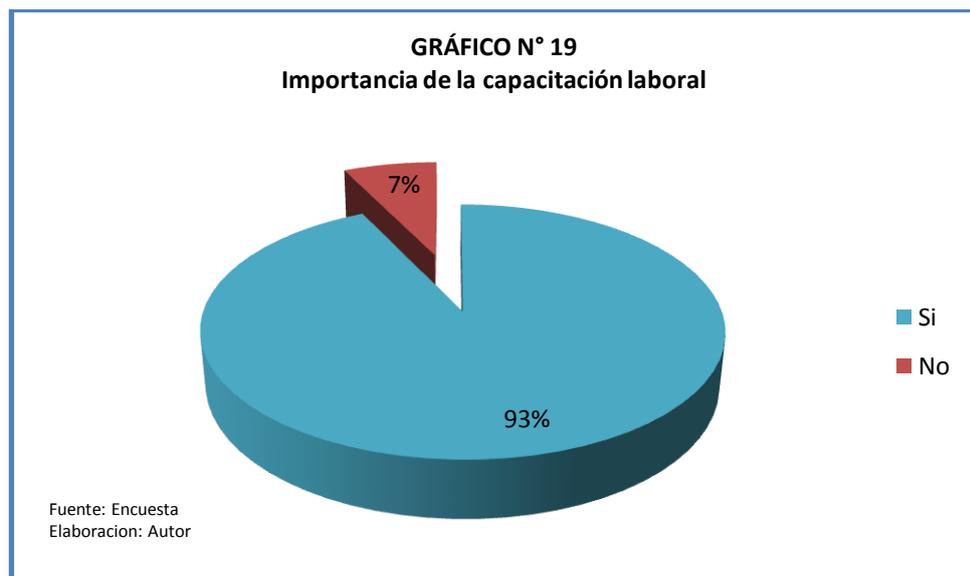
El 86% de los encuestados afirma que si les capacitan en la empresa, mientras que el 14% afirma lo contrario, los datos revelan que los empleados son capacitados continuamente, por consiguiente los subordinados, se encuentren conformes, puesto que pueden competir con los subordinados de otras Empresas similares.

18. ¿Considera importante que se capacite al personal con la finalidad de aumentar la eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo?

Cuadro N° 19
IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	93%
No	2	7%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN

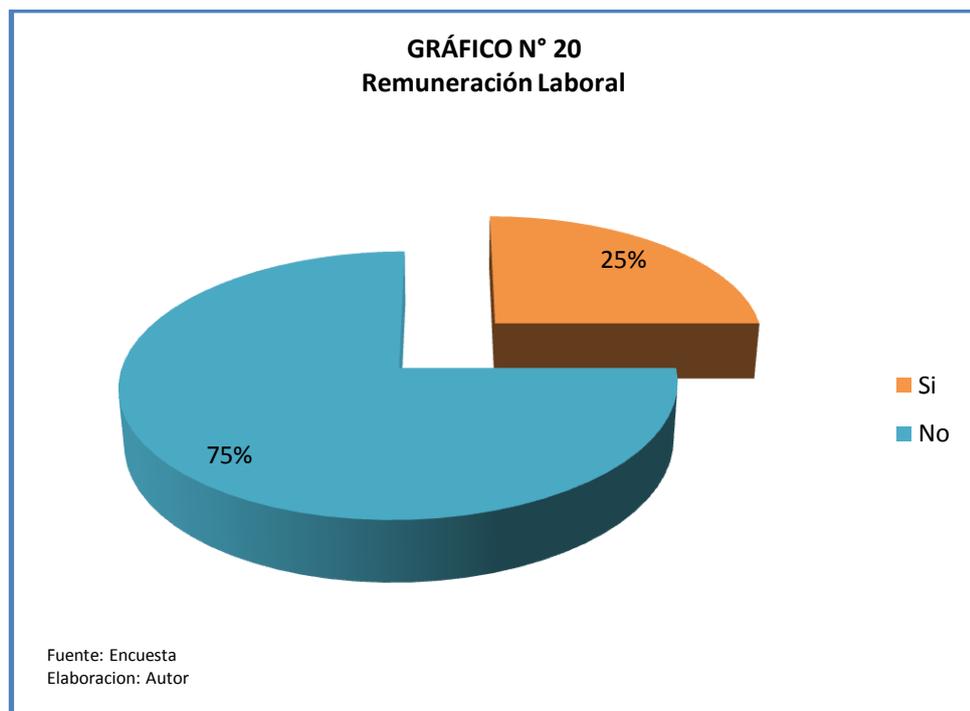
Con respecto a la importancia de la capacitación, el 93% considera que es trascendental importancia, mientras que el 7% opina lo contrario, lo que determina que la capacitación debería ser constante con el propósito de que la empresa se fortalezca.

19. ¿Considera usted que el sueldo que percibe está acorde con las funciones que desempeña?

Cuadro N° 20
SUELDO QUE PERCIBEN LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	25%
No	21	75%
Total	28	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



INTERPRETACIÓN

Del 100% de los empleados, el 25% está de acuerdo con el sueldo que perciben en la distribuidora Granda, mientras que el 75% no lo está, lo que trae como consecuencia el descontento de los subordinados quienes no se sienten satisfechos con el sueldo que reciben en la institución.

g) DISCUSIÓN

PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA

DISTRIGRANDA es una empresa dedicada a comercializar y a distribuir las mejores líneas de productos de consumo masivo. DISTRIGRANDA empezó sus actividades el 12 de junio de 1986 con la distribución y comercialización de los productos de la línea de SUPAN e INACAKE. En la actualidad cuenta con sus propias oficinas ubicadas en la Av. Orillas del Zamora y Clodoveo Carrión, incrementando el personal de ventas para mejorar la logística y distribución de la comercializando varias líneas de productos como ALMACENES JUAN EL JURI (Licores) ARCA ECUADOR (coca cola), CAFECOM (café), CONVERSA CONVERTIDORA DE PAPEL (papel higiénico y servilletas), DISTRIBUIDORA PANAMERICANA DE LICORES (Licores), DISTRIBUIDORA VEGA (licores), ENVAGRIF ENVASADOS AGRICOLAS (pulpas de frutas), EVEREADY ECUADOR (pilas, lamparas), GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA., (licores y otros IMPORFARMA (chicles), JABONERIA WILSON S.A (jabónes y detergentes) JOHNSON & JOHNSON (shampoo, jaboncillos, paños), TROPICALIMENTOS (enlatados facundo) entre otros más; brindando su servicios en la provincia de Loja, Zamora y la provincia alta del Oro.

La empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA. De la ciudad de Loja, debe establecer un organigrama que esté vinculado a los cargos que posee, en virtud de que cada integrante de la empresa tenga la posibilidad de verificar el área donde debe laborar, quien es la persona que le supervisa y a quien debe presentar el informe relacionado a las actividades que cumple en la empresa,

por lo manifestado anteriormente se ha establecido un nuevo organigrama en virtud a las necesidades de la empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA., el mismo que se muestra a continuación.

Misión

Somos una empresa comercializadora de productos de consumo masivo, trabajamos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Manteniendo responsabilidad con clientes y proveedores. Comprometiéndonos en ser un verdadero aliado de nuestros clientes colocando en nuestro mercado productos que califiquen dentro de las estándares de calidad de nuestro país.

Visión

Ser una empresa líder en comercialización de productos de consumo masivo proporcionando servicio de calidad total, en un mundo cada vez competitivo mejorando permanentemente nuestra satisfacción a los clientes.

Objetivos

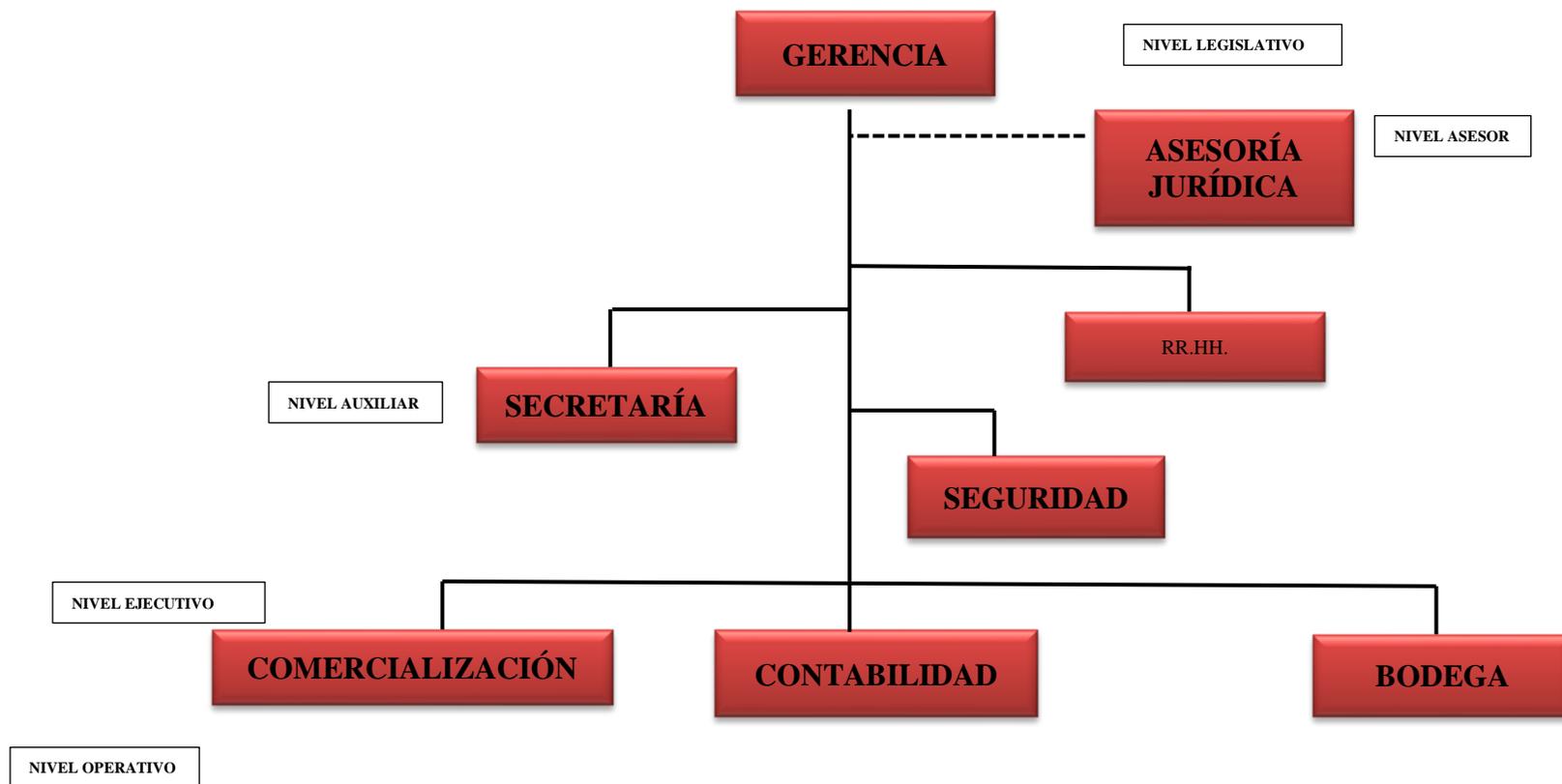
- Solventar las necesidades de nuestros clientes coadyuvando para su desarrollo socioeconómico.
- Captar mayor número de clientes para incrementar nuestro mercado.
- Promover la cooperación económica, la superación social de todos los que conforman la empresa DISTRIGRANDA

Políticas

- Brindar a los clientes un adecuado servicio en la entrega de productos.

- Incentivar y motivar a la fuerza de ventas del canal de cobertura, para satisfacer sus necesidades y reconocer sus logros de ventas mensuales.
- Dar a conocer las estrategias de ventas propuestas a la Organización.
- Examinar cada una de las rutas establecidas, analizando el número de clientes reales de la empresa.

Gráfico N° 21
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA DISTRIGRANDA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA



Elaboración: El Autor

CARGOS ACTUALES Y PROPUESTOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FAGI CÍA. LTDA.

Una vez analizada la anterior estructura orgánica, se ha propuesta una nueva, basándose en los requerimientos de personal y las nuevas necesidades de la empresa, desde ese punto de vista se han considerado las siguientes modificaciones

Se ha eliminado el cargo de Subgerente, el cual en la estructura anterior se veía necesario como apoyo de la gestión del gerente y cumplía con las funciones de incremento de márgenes y volumen de ventas, encargado del cumplimiento de los objetivos de ventas semanales, y entablar excelentes relaciones con otras entidades a fines de gestionar nuevos proyectos, es por ello que en la actualidad se ha propuesto que se cree el cargo de Jefe de ventas, para que cumpla con esas funciones y además se le encargue la labor de ventas de la empresa, lo cual si adapta a las necesidades actuales de la empresa, y además con ello se ha eliminado el Jefe de cartera, cuyas funciones también pasarán a cumplirse por la Contadora. Por otra parte se propone que se cree el cargo de Jefe Recursos Humanos que no existía pero que por la cantidad de personal que actualmente tiene la empresa descongestiona las labores del gerente que en la antigua estructura orgánica cumplía esas funciones y la persona que esté frente el actual cargo propuesto podrá cumplir la labor de admisión y empleo y las labores propias del cargo.

Adicional a ello se han cambiado las denominaciones de los siguientes cargos

Auxiliar de bodega por Empacador, y Recaudador por Cobrador ya que estas nuevas denominaciones describen mejor las funciones que cumplen los empleados en esos cargos.

Con estas consideraciones a continuación se presenta un resumen de los cargos actuales y propuestos, para dar una visión general de los cambios efectuados.

RESUMEN DE CARGOS ACTUALES Y PROPUESTOS

CUADRO N° 21

CARGOS ACTUALES		PROPUESTA	
CARGO	N° PUESTOS	CARGO	N° PUESTOS
Gerente	1	Gerente	1
Subgerente	1	Jefe Recursos Humanos	1
Supervisor de ventas	1	Secretaria	1
Jefe de Cobranzas	7	Cajera	1
Vendedores	1	Facturadora	1
Facturadora	1	Contadora	1
Auxiliar de contabilidad	1	Auxiliar Contabilidad	1
Contadora	1	Empacador	6
Bodeguero	1	Jefe Ventas	1
Secretaria	1	Vendedor	1
Recepcionista	1	Supervisor de Ventas	1
Cajera	1	Cobrador	1
Guardia	1	Bodeguero	1
Jefe de Cartera	4	Chofer	4
Recaudador	5	Seguridad	1
Auxiliar de bodega			
Choferes			

Se plantea que el Reclutamiento de DISTGRANDA debería ser de ahora en adelante de la siguiente forma:

En primer lugar se cree conveniente la formación de un comité, integrado por:

1. Nivel Legislativo - Gerente
2. Nivel Ejecutivo - Jefe de Talento Humano

2. Nivel de Apoyo - Secretaría

3. Nivel Operativo – Trabajadores

Este comité será encargado de realizar el proceso de Admisión y Empleo. Las funciones dentro de éste comité serán:

1. El Gerente

Toma la decisión final de contratación del personal de la empresa así como los asensos del mismo basándose en los informe entregados por el Jefe de Talento Humano

2. El Jefe de Talento Humano

Dirige el proceso de Admisión y Empleo (Reclutamiento, selección, inducción, integración, capacitación de personal)

Recibe, y revisa, las carpetas de los solicitantes, selecciona el personal de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

2. Secretaria

Toma nota de las decisiones que se acuerden en dicho comité.

Realiza la verificación de las referencias de los candidatos.

3. Representante del nivel operativo

Es el veedor del desarrollo de los procesos.

El reclutamiento en la Empresa empieza en el momento en que existe la necesidad de crear un cargo o buscar a una persona para que ocupe un

cargo ya existente y se acople a él; éste proceso lo va a realizar el Jefe de Talento Humano.

La empresa realizará el reclutamiento de tipo EXTERNO, no realiza un reclutamiento de tipo interno ya que como no cuenta con suficiente personal, no tiene candidatos de dónde escoger; por lo tanto debe cumplir con los siguientes pasos:

1. Llamará al público, en un plazo de 15 días, para esto se publicará el anuncio en la prensa escrita más conocida del lugar.
2. El anuncio contendrá:
 - Nombre y Dirección de la Empresa que solicita el cargo

Funciones del Cargo

Detalle del Puesto

Sueldo Básico

Fecha y Hora de vencimiento del plazo de la presentación de los documentos.

Lugar de la Presentación de la documentación.

La documentación personal de los aspirantes se presentará en copias certificadas, en una carpeta folder color azul, archivadas, con fotografía del aspirante para la Empresa DISTRIGRANDA CÍA. LTDA. carpeta de color roja para secretaria, amarilla para choferes; deberá ser presentada en secretaría oportunamente.

Si se presentan candidatos "espontáneos" que decidan solicitar personalmente un empleo, se los atenderá.

Gráfico N°22

MODELO DE INVITACIÓN A CONCURSO

La Empresa DISTRIGRANDA requiere contratar los servicios profesionales de:

SECRETARIA

REQUISITOS:

- Licenciada o egresada
- Conocimientos de Windows, Microsoft Word – Excel
- Buena presencia
- Experiencia en cargos similares
- Estado civil: indistinto

SE OFRECE

Remuneración de acuerdo a desempeño

Buen ambiente de trabajo

Interesados(a) favor enviar hoja de vida, con fotografía reciente en las calles Av. Orillas del Zamora y Clodoveo Carrión., hasta el viernes 30 de octubre 2014 8.00 am a 1 pm. Loja - Ecuador

Elaboración: El autor

SELECCIÓN DE PERSONAL

En la actualidad en la distribuidora GRANDA, solo se realiza una entrevista que sirve como base para la selección de personal, no se toma pruebas de evaluación del candidato, ni se verifica las referencias que este plantea, por lo que se hace indispensable plantear un nuevo proceso, de selección que permita colocar el personal adecuado en los diferentes puestos de trabajo.

Planteo que la Selección de Personal en la Empresa DISTRIGRANDA CÍA. LTDA. Deberá constar de la siguiente estructura:

RECEPCIÓN DE SOLICITUDES

Tras la fecha final de entrega de solicitudes con lo que culmina el proceso de reclutamiento, éstas se revisan utilizando los requisitos mínimos por parte de la secretaria. A continuación, el grupo que cumpla los requisitos se envía al Jefe de talento humano para una segunda revisión, en la cual se identifica el grupo a entrevistar.

Si el grupo inicial es demasiado grande como para ser entrevistado, utiliza criterios adicionales solamente si esto no afecta negativamente a la diversidad. Se pueden utilizar procedimientos alternativos, como la asignación de pesos específicos a los requisitos utilizando un cuestionario suplementario para maximizar la efectividad de la selección:

- Debes tener datos claros y medibles de los requisitos
- Coteja las cualidades con los requisitos

El Jefe de Talento Humano tendrá como base para la calificación del perfil del futuro empleado, los requisitos mínimos exigidos para el cargo así como: (Título de tercer nivel, cursos realizados en centros de capacitación, experiencia mínima para ocupar el cargo, en caso de ser empleados, y en caso de ser trabajadores tomara en cuenta el bachillerato como mínimo.

PRUEBAS DE IDONEIDAD

- Las pruebas de idoneidad se desarrollaran por el jefe del departamento donde exista la vacante

- Las pruebas serán verificadas por la gerencia para comprobar que cumplan con los requerimientos de la empresa.
- En el caso de pruebas Psicológicas, estas serán elaboradas por un profesional en la rama que será contratado por la distribuidora, ya que no existe al momento dentro de ella, dichas pruebas también serán revisadas por el comité

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

A la entrevista de selección la realizará la Jefe de Talento Humano.

- Preparará de manera adecuada la entrevista comparando los criterios previos exigidos para el puesto con el currículum de la persona y determinar los pros y contras de cada candidato.
- Se preparará un guion de la entrevista.
- Preparar al candidato para que rinda en la entrevista mediante un clima de confianza y estímulo.
- Seguir el guion de la entrevista. Simultáneamente con el CV del entrevistado, recoger la información prioritaria para la empresa.
- Tratar de eliminar la subjetividad o prejuicio de los candidatos que son entrevistados.
- Se dará un espacio de tiempo para que el aspirante pueda preguntar algún aspecto relevante sobre el cargo
- Luego de la entrevista de cada candidato se repasarán las anotaciones realizadas en la entrevista, chequear los puntos más críticos, revisar nuevamente el CV; para comprender cuál puede ser la persona más idónea para el puesto.

VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

- La comprobación de las referencias normalmente se realiza después de la entrevista para confirmar la información proporcionada por el candidato en la entrevista y la solicitud.
- Tratar de contactar con los supervisores inmediatos de los cargos anteriores ocupados por el aspirante ya que constituyen una buena fuente de información porque tienen los mejores conocimientos directos sobre el rendimiento del candidato en el trabajo.

EXAMEN MÉDICO

El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Se aplicará un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

- Lo realizará un médico contratado por la distribuidora para garantizar su confiabilidad
- Los exámenes tratarán de detectar si el candidato padece enfermedades contagiosas, si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto, si el trabajador no sufre ya, antes de ingresar, enfermedades profesionales, investigar la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto. Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos, etc.

ENTREVISTA CON EL GERENTE

- El Gerente realizará una entrevista con el candidato, con la finalidad de conocerlo y aprobar la selección.
- Luego de la entrevista el Jefe de Talento Humano procederá a dar el informe de los resultados de la pruebas rendidas por los aspirantes así como de los exámenes médicos correspondientes.
- Luego de la entrevista el Gerente deberá tomar la mejor decisión basada en su criterio y en las pruebas de los candidatos

DECISIÓN DE CONTRATAR

- Comunicar al elegido (puede ser por teléfono, carta, etc.) y a los que no fueron aprobados.
- Entrevista de contratación- Se debe proporcionar información sobre:
 - ✚ _ Fecha de inicio de labores
 - ✚ _ Horario
 - ✚ _ Sueldo
 - ✚ _ Prestaciones, etc.
- Firma del contrato de trabajo

El nuevo empleado procederá a firmar el contrato previamente elaborado por la empresa
- Efectuar trámites legales de incorporación

Se le incorporará a la empresa así como la nómina del persona y la seguridad social etc.

INDUCCIÓN

En la actualidad DISTGRANDA no realiza un proceso de inducción del empleado a su cargo por ellos se propone que se realice de la siguiente manera

- ✚ Al nuevo integrante se le dará la bienvenida a la empresa
- ✚ El Jefe de Talento Humano junto con el nuevo integrante dará un recorrido por la empresa
- ✚ Se le dará a conocer cómo empezó, quiénes la integran, cuáles son los objetivos y metas de la empresa, el tipo de empresa es, las políticas generales de la empresa, horario, día, lugar y hora de pago, qué debe hacer cuando no se asiste al trabajo, normas de seguridad. áreas de servicio para el personal.
- ✚ Se lo presentará con el supervisor o jefe directo, compañeros de trabajo, subordinados, si el caso lo amerita, objetivo del puesto, labores a cargo del empleado, cómo se espera que el empleado desempeñe su trabajo, etc.
- ✚ Se le dará el manual de bienvenida

MANUAL DE BIENVENIDA



Distribuidora Granda quiere darte la Bienvenida a nuestra empresa y desearte

Éxitos en esta nueva etapa labora, que esperamos sea lo más fructífera posible.

El objetivo de este manual es facilitar la integración de nuestros nuevos empleados, transmitiéndoles la Política de RRHH así como la cultura de la empresa.

A través de este pequeño manual conocerás información básica sobre quiénes somos y qué hacemos, además de contar con información relevante que te será de ayuda en tus primeros días con nosotros.

*Esperamos que este manual te ayude en tú proceso de adaptación a tú nueva organización y te sirva como introducción para conocer nuestra empresa *Distrigranda*.*

Esperamos CRECER contigo en esta nueva etapa que comienzas. ¡Bienvenido!

Contenido del manual de bienvenida:

1. Historia de la organización

Distribuidora Granda es una empresa comercial, que se dedica a distribuir las las mejores líneas de productos de consumo masivo. Empieza sus actividades el 12 de junio de 1986 con la distribución y comercialización de los productos de la línea de SUPAN e INACAKE.

En 1992 incorpora la distribución de productos lácteos INLECHE bajo la marca PURA CREMA, para lo cual realiza un crédito para adquirir otros vehículos, así mismo, contrata más personal de ventas para mejorar la logística y distribución.

En 1994 deja de distribuir la línea SUPAN e INACAKE, puesto que la fábrica le exige a la empresa que sea distribuidor exclusivo de esa línea, por lo que se la sustituye por la línea de galletería y pastelería transnacional NAVISCO-ROYAL.

En el 2006 Distribuidora Granda empieza la construcción de sus nuevas oficinas y bodegas en la avenida Orillas del Zamora y Clodoveo Carrión inaugurando las mismas en el 2008. A partir de ese año se ha incrementado el parque automotriz de la empresa y el número de colaboradores con la finalidad de cubrir con la distribución de sus productos en la provincia de Loja, Zamora y la parte alta de la provincia de El Oro.

2. Sus objetivos

- Brindar a los clientes un adecuado servicio en la entrega de productos.
- Incentivar y motivar a la fuerza de ventas del canal de cobertura, para

satisfacer sus necesidades y reconocer sus logros de ventas mensuales.

- Dar a conocer las estrategias de ventas propuestas a la Organización.
- Examinar cada una de las rutas establecidas, analizando el número de clientes reales de la empresa.

3. Horarios

El horario establecido es:

Ingreso a la empresa Distrigranda 08:00 am a 13:00 pm / 14:30 pm a 18:00 pm. Y días sábados de 09:00 a 12:00.

Cumpliendo las 8 hora laborables. Tomando en consideración horas extras.

4. Productos que comercializa

DISTRIGRANDA comercializa productos de consumo masivo, entre las principales líneas de distribución son Nafisco Royal, Conversa Convertidora De Papel (Papel Higiénico Y Servilletas), Distribuidora Panamericana De Licores (Licores), Distribuidora Vega (Licores), Envagrif Envasados Agrícolas (Pulpas De Frutas), Eveready Ecuador (Pilas, Lámparas), Johnson & Johnson (Shampoo, Jaboncillos, Paños).

Gráfico N° 23



ENLATADOS FACUNDO

Gráfico N° 24



PAPELES ELITE

Gráfico N° 25



LICORES

Gráfico N° 26



PILAS

Gráfico N° 27



PRODUCTOS JHONSON

Gráfico N° 28



PRODUCTOS IMPORFARMA

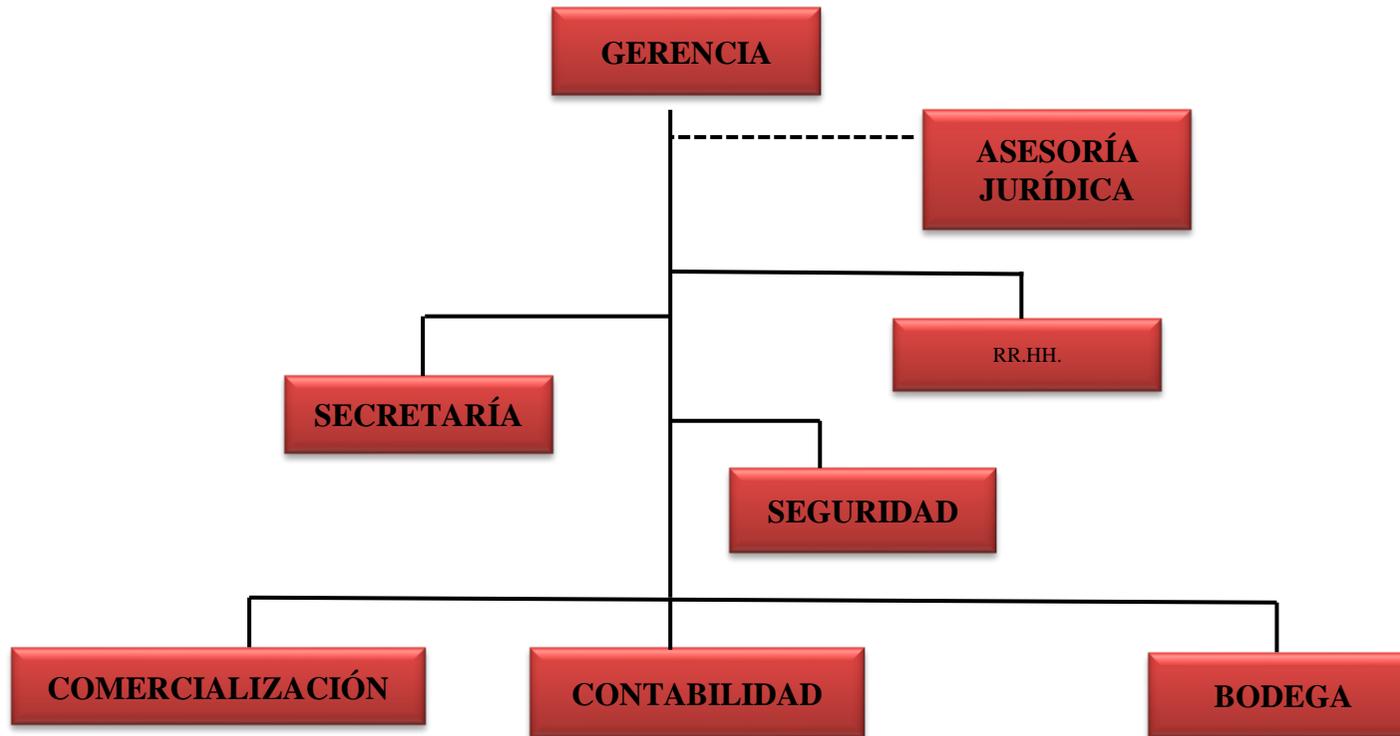
Gráfico N° 29



PRODUCTOS ARCOR

5. Estructura de la organización

Gráfico N° 30



**MANUAL DE
CLASIFICACIÓN DE
PUESTOS**

Introducción

El presente Manual ha sido elaborado en base a los nuevos requerimientos de los diferentes cargos que se plantean y los ya existentes en la empresa DISTRIGRANDA, contiene 15 hojas de funciones las cuales contienen básicamente, el código que usará cada cargo, las funciones específicas para cada cargo , así como también se ha definido la misión de cada puesto, las destrezas necesarias para el desarrollo de las actividades inherentes a él y los requisitos mínimos que debe tener el aspirante al cargo, como educación, experiencia, y requisitos adicionales.

Este documento pretende implementar en la empresa DISTRIGRANDA una herramienta administrativa que evite duplicidad de funciones, y permita optimizar el tiempo de cada actividad, lo que redundará en mayores beneficios para empresa.



DISTRIGRANDA CIA. LTDA.

CÓDIGO: 001**NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE****NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)**

Planear, controlar, evaluar y ejecutar labores de dirección y control el mismo que permitirá el desarrollo coordinado de los programas y metas de la empresa

FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)

- Planear, dirigir y controlar todas las actividades de ventas de la Empresa
- Atender las quejas de los empleados, clientes y proveedores, por pequeñas que sean.
- Cumplir con los objetivos de incremento de márgenes y volumen de ventas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de ventas semanales y mensuales, mediante indicadores de gestión.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa
- Realizar una supervisión constante la operación del equipo comercial y seguimiento de ventas a nivel de producto, vendedor y cliente.
- Atender las quejas de los empleados, clientes y proveedores, por pequeñas que sean.
- Responsable de la planificación, organización y control de las actividades comerciales de la empresa.

CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Normas sobre administración de personal.
- Metodologías de investigación y diseño de proyectos.
- Manejo de equipo de oficina.
- Herramientas de Word, Excel, Power Point.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)**EDUCACIÓN: Estudios en Administración de Empresas o carreras afines****EXPERIENCIA: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.**

ADICIONAL: Elaboración de estrategias comerciales, Marketing, Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales, Atención a Clientes, Conocimientos básicos en el área contable.

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 002	
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
JEFE INMEDIATO: GERENTE	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)	
<p>Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Empresa como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.</p>	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar, organizar, dirigir y controlar Programas de Clasificación y Remuneración de Cargos; Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo Establecer metas y objetivos para la distribuidora. ➤ Proveer un ambiente organizacional de desarrollo y satisfacción del recurso humano, de forma tal que le permita a los funcionarios progresar en base al mérito, aptitudes y habilidades ➤ Detectar el Riesgos Profesionales ➤ Organizar reuniones de integración ➤ Supervisar y verificar el cumplimiento de los objetivos o metas de venta de productos, y de dar cumplimiento a los planes y programas establecidos por la empresa. ➤ Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la Empresa. ➤ Determinar una política de retribuciones que sea coherente, equiparativa, competitiva y que motive al personal 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Normas sobre administración de personal. ➤ Habilidad para crear espíritu de equipo. ➤ Herramientas de Word, Excel, Power Point. 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)	
EDUCACIÓN: Estudios en Administración de Empresas o Psicólogo Industrial, carreras afines	
EXPERIENCIA: 1 año de experiencia como mínimo.	
ADICIONAL: Elaboración de estrategias comerciales	

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 003	
NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA	
JEFE INMEDIATO: GERENTE	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)	
<p>Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, así como, controlar el centro de recursos y atender llamadas telefónicas</p>	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redactar oficios ➤ Facilidad para interactuar en grupos ➤ Brindar apoyo a todos los departamentos ➤ Contestar y efectuar llamadas telefónicas ➤ Recibir y clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla ➤ Elaborar cuadro diario, semanal y mensual de salida y entrada de correspondencia ➤ Mantener actualizada la base de datos de la empresa: contacto, dirección, teléfono, fax, correo electrónico, etc. ➤ Atender al público en general 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo del conmutador ➤ Manejo de Archivo ➤ Redacción ➤ Taquigrafía ➤ Manejo de archivo ➤ Internet 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)	
EDUCACIÓN: Secretaria Ejecutiva	
EXPERIENCIA: 2 años	
ADICIONAL:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso de software y computadoras ➤ Uso de fax ➤ Uso de fotocopidora ➤ Buen trato en la atención al público ➤ Discreción 	

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 004	
NOMBRE DEL PUESTO: CAJERA	
JEFE INMEDIATO: CONTADOR	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)	
Efectuar los cobros de mercancías o abonos a clientes aplicando cualquier sistema establecido por la empresa.	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibir dinero de los clientes en pago de mercancías o servicios adquiridos o efectuar pagos en efectivo. ➤ Cobrar y verificar los pagos efectuados en efectivo, por cheque o tarjeta de crédito. ➤ Recibir los pagos en efectivo que ingresan en un establecimiento, cotejar su importe con las facturas de las ventas efectuadas u otros documentos, y prepararlos para depósito bancario. ➤ Efectuar el pago de los sueldos o salarios del personal emitidos por su superior. ➤ Custodiar los fondos y valores asignados. ➤ Realizar otras funciones asignadas por el Administrador 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prevención de riesgos ➤ Venta en punto de venta ➤ Consumo y Alimentación ➤ Caja/Venta-Atención al cliente 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)	
EDUCACIÓN: Bachiller Mercantil	
EXPERIENCIA: 2 años como mínimo	
ADICIONAL: Dominio MS Office a nivel de usuario: Word, Excel, Access.	

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 005	
NOMBRE DEL PUESTO: FACTURADORA	
JEFE INMEDIATO: CONTADOR	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)	
Se encarga de la atención a los clientes, llamadas telefónicas, emisión de facturas y cobro de las mismas.	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emitir los documentos: las guías de remisión, facturas, notas de crédito, y débitos. ➤ Coordinar la llegada de los documentos de despacho y venta al cliente final. ➤ Reportar lo facturado, revisando los datos para alertar la existencia de algún error ➤ Asegurar el cumplimiento del proceso de caja de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa. ➤ Realizar todas aquellas funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación al cliente. ➤ Compromiso. ➤ Integridad. ➤ Eficiencia. ➤ Orientación al cliente interno. ➤ Trabajo en equipo. 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)	
EDUCACIÓN: Superior o Egresado de Administración de Empresas, Contabilidad y/o Economía.	
EXPERIENCIA: 2 años como mínimo	
ADICIONAL: Manejo de documentos de pago. Buena ortografía y redacción. Manejo de pc a nivel usuario, manejo de office: Excel, Word.	

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LDA.
CÓDIGO: 006	
NOMBRE DEL PUESTO: CONTADORA	
JEFE INMEDIATO: GERENTE	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)	
Llevar la contabilidad de la empresa siguiendo las directrices de su superior/a jerárquico, así como servir de apoyo al mismo/a para aquellas tareas en las que solicite su ayuda (realización de informes, indicadores, etc.).	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar las distintas leyes fiscales relacionadas con la profesión y la solución de problemas de tipo fiscal en lo referente al cálculo de contribuciones, trámites fiscales y asesoría a clientes. ➤ Elaborar e interpretar la información financiera más relevante de una entidad económica para la toma de decisiones y fijación de políticas financieras. ➤ Planear, evalúa y controla la obtención de recursos financieros. ➤ Aplicar técnicas de planeación, formulación, análisis y evaluación financiera. ➤ Preparar y presentar las declaraciones tributarias. ➤ Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo ➤ Asesorar a los asociados en materia crediticia, cuando sea requerido 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de facturas de proveedores. ➤ Realización de apuntes y asientos contables. ➤ Confección y presentación de impuestos y tributos. ➤ Realización de estadísticas e indicadores. ➤ Emisión de informes. 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)	
EDUCACIÓN: Grado Superior de Administración, o Finanzas	
EXPERIENCIA: 2 años como mínimo	
ADICIONAL:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofimática ➤ Administración ➤ Finanzas y contabilidad ➤ Legislación mercantil y fiscal ➤ Software de contabilidad 	

Elaboración: El autor

 DISTRIGRANDA CIA. LTDA	
CÓDIGO:	007
NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR CONTABILIDAD
JEFE INMEDIATO:	CONTADORA
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)	Auxiliar en el registro, revisión, clasificación y captura de documentación contable, responsable de los diferentes procesos contables
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar las facturas, cálculos y órdenes de pago de proveedores y clientes. ➤ Procesar las facturas de proveedores y notas de débito, revisión, e inclusión, etc. ➤ Registrar los asientos contables referente a proveedores. ➤ Revisar las facturas contra inventario de mercadería. ➤ Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. ➤ Archivar documentos contables para uso y control interno. ➤ Elaborar y verifica relaciones de gastos e ingresos. ➤ Colaborar con labores afines que le sea asignada.
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso. ➤ Integridad. ➤ Eficiencia. ➤ Trabajo en equipo.
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)	<p>EDUCACIÓN: Egresado o Grado Superior en Contabilidad y/o Economía.</p> <p>EXPERIENCIA: 1 años como mínimo</p> <p>ADICIONAL: Manejo de documentos de pago. Manejo de pc a nivel usuario, manejo de office: Excel, Word.</p>

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 008	
NOMBRE DEL PUESTO: EMPACADOR	
JEFE INMEDIATO: JEFE DE BODEGA	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto) Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los productos entregados bajo custodia y administración, así como el inventario de los productos que estén a su cargo, llevando el control del material, equipo y herramienta que se tiene en bodega.	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar la recolección y el surtido de pedidos. ➤ Realizar de las guías de productos empacados en el día. ➤ Registrar información sobre productos, empaques empacados de acuerdo a orden de empaque. ➤ Retirar productos o materiales defectuosos. ➤ Limpiar contenedores, materiales, suministros o áreas de trabajo, utilizando soluciones de limpieza y herramientas de mano. ➤ Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por código. ➤ Velar por la limpieza de la bodega (estanterías, piso, baños e insumos) 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso. ➤ Integridad. ➤ Eficiencia. ➤ Trabajo en equipo. 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto) EDUCACIÓN: Egresado o conocimientos contables. EXPERIENCIA: 1 años como mínimo ADICIONAL: Experiencia con Sistemas de administración de almacenes	

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 009	
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE VENTAS	
JEFE INMEDIATO: GERENTE	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto) Elaborar planes estratégicos de las ventas, organizar a su equipo de Ventas (vendedores) darles rutas controlar sus rutas ósea si las están cumpliendo, ponerles objetivos de ventas de acuerdo a los intereses de la empresa.	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar planes y presupuesto de ventas ➤ Calcular la demanda pronosticar las ventas ➤ Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores ➤ Motivar y elaborar las Compensación del talento humano ➤ Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso. ➤ Trabajo en Equipo. ➤ Eficiencia. 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto) EDUCACIÓN: Grado Superior de Administración, y/o Economía o Marketing. EXPERIENCIA: 1 años como mínimo ADICIONAL: Experiencia estrategias comerciales	

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 010	
NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR	
JEFE INMEDIATO: JEFE VENTAS	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)	
<p>Ampliar y consolidar la cartera de clientes de la Empresa, promoviendo y vendiendo productos que no exigen una formación técnica especialmente relevante y tratando de cumplir con los objetivos de venta establecidos.</p>	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar la actividad comercial que se le encomiende cuando ésta no tenga un carácter excesivamente técnico. ➤ Acoger, atender y vender directamente al cliente productos que no precisan una manipulación específica. ➤ Aplicar la técnica de venta adecuada y efectuar el cierre de la operación mediante el registro y cobro. ➤ Realizar visitas a clientes para detectar sus necesidades. ➤ Generar nuevos clientes y fidelizar a los antiguos. ➤ Gestionar, resolver o canalizar las reclamaciones de clientes. ➤ Elaborar partes, informes e indicadores. ➤ Facilitar a la administración comercial un resumen periódico de su actividad. ➤ Colaborar en el aprovisionamiento del punto de venta, así como en su animación y mantenimiento operativo. 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)	
<p>Comercial Atención al público/Comercial Planificación de estrategias comerciales/Comercial Técnicas de venta/</p>	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)	
EDUCACIÓN: Bachiller	
EXPERIENCIA: 1 años de experiencia como mínimo en cargos similares.	
<p>ADICIONAL: Comercial Venta y marketing telefónico/Comercial Fidelización/Comercial Plan de Ventas/Comercial Prospección de clientes</p>	

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 011	
NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS	
JEFE INMEDIATO: JEFE VENTAS	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)	
Encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. ➤ Establecer metas y objetivos. ➤ Calcular la demanda y pronosticar las ventas. ➤ Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. ➤ Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. ➤ Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Normas sobre administración de personal. ➤ Manejo de equipo de oficina. ➤ Herramientas de Word, Excel, Power Point. 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)	
EDUCACIÓN: Estudios en Administración de Empresas o carreras afines	
EXPERIENCIA: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.	
ADICIONAL: Elaboración de estrategias comerciales	

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 012	
NOMBRE DEL PUESTO: COBRADOR	
JEFE INMEDIATO: GERENTE	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)	
Responsable de aplicar y coordinar el desarrollo de estrategias de cobranzas y ejecutar acciones orientadas a incrementar la recuperación de ingresos otorgados a través de pagarés, etc. desarrollando gestión de cobranza eficaz y eficiente, llevando un control a través de un sistema informático único y en red que permite contar con una gestión transparente	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención de público externo e interno. ➤ Emisión comprobantes de recaudación y boletas por pagos realizados en caja. ➤ Control de los ingresos percibidos diariamente ➤ Emisión de arqueo diario, planilla Excel para entrega de los dineros recaudados ➤ Control de archivos de los comprobantes ➤ Confección y registro de facturas ➤ Entrega de pagos a proveedores. ➤ Asiento contable recaudaciones ➤ Manejo de Caja Chica ➤ Entregar reportes sobre el estado de cobranza de los clientes. ➤ Controlar y evaluar el cumplimiento de las metas de cobranza en relación a las cuentas por cobrar. 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesador de Texto (Word) ➤ Planilla Electrónica (Excel) ➤ Correo Electrónico (Outlook) ➤ Presentaciones Digitales (Power Point) 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)	
EDUCACIÓN: Estudios en Administración de Empresas o carreras afines, Contador o Auditor	
EXPERIENCIA: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.	
ADICIONAL: Recoger, procesar y consolidar la información que se genera en los distintos servicios del establecimiento.	

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 013	
NOMBRE DEL PUESTO: BODEGUERO	
JEFE INMEDIATO: Gerente	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)	
Ejecutar actividades de recepción, custodia y entrega de recursos materiales adquiridos por la empresa.	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar la recepción, custodia y entrega, bienes y servicios adquiridos por la empresa. ➤ Elaborar e informa sobre existencias mínimas de suministros y materiales en stock ➤ Actualizar los kardex correspondientes al movimiento de mercaderías y otro insumos propios de esta actividad ➤ Preparar informes sobre el control de bienes e inventarios de activos y pasivos. ➤ Ejecutar las disposiciones contenidas en los instructivos para la clasificación, codificación y ubicación de insumos disponibles en la bodega. 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requerimientos de cada unidad interna ➤ Normas de control de calidad ➤ Sistema informático de adquisiciones, elaboración de planes diarios de movimientos de almacén. ➤ Kardex, custodia, existencia y preservación de bienes e insumos. ➤ Mantenimiento de registros de bodegas, y control de inventarios 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)	
EDUCACIÓN: Bachillerato.	
EXPERIENCIA: 1 año como mínimo	
ADICIONAL: Habilidad analítica, manejo de recursos materiales, organización de la información, expresión escrita, generación de ideas, manejo de materiales, honradez.	

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 014	
NOMBRE DEL PUESTO: CHOFER	
JEFE INMEDIATO: Bodeguero	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)	
Ejecuta labores relacionadas con la conducción de vehículos utilizados en el transporte de mercaderías hacia las tiendas	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transportar mercaderías a las tiendas, según las instrucciones recibidas y de acuerdo a los procedimientos establecidos. ➤ Colaborar en la carga, descarga y acarreo de mercaderías. ➤ Observar en forma estricta el cumplimiento de las leyes de tránsito. ➤ Revisar periódicamente la unidad asignada, a fin de brindarle un adecuado mantenimiento preventivo ➤ Velar porque los vehículos se mantenga en buenas condiciones estéticas e higiénicas. ➤ Colaborar alistando partidas de mercadería en el área de despacho. 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable y respetuoso. ➤ Sumamente cuidadoso. ➤ Amplio espíritu de servicio ➤ Sumamente ordenado y organizado. ➤ Buen manejo de relaciones interpersonales. ➤ Capacidad de trabajo bajo presión 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)	
EDUCACIÓN: Chofer Profesional	
EXPERIENCIA: 1 año como mínimo	
ADICIONAL: Licencia Tipo D, conocimientos de mecánica básica, excelentes relaciones interpersonales.	

Elaboración: El autor

	DISTRIGRANDA CIA. LTDA.
CÓDIGO: 015	
NOMBRE DEL PUESTO: SEGURIDAD	
JEFE INMEDIATO: Jefe de Talento Humano	
NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto) Proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales de la empresa	
FUNCIONES TÍPICAS(Actividades Esenciales) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles de la empresa. ➤ Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal. ➤ Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección. ➤ Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes. ➤ Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos. 	
CARACTERÍSTICA DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aptitudes físicas ➤ Manejo de armas ➤ Normativa legal 	
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto) EDUCACIÓN: Curso Vigilante Seguridad, Tarjeta de Identidad Profesional. EXPERIENCIA: 3 años ADICIONAL: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinamismo ➤ Energía ➤ Excelentes relaciones interpersonales. 	

Elaboración: El autor

REGLAMENTO DE ADMISIÓN
Y EMPLEO PARA LA
EMPRESA
DISTRIGRANDA CIA.
LTDA. DE LA CIUDAD DE
LOJA

**PROPUESTA DEL REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO
PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA GRANDA DE LA CIUDAD
DE LOJA.**

(Reclutamiento, Selección, Inducción, Contratación, Capacitación e Integración)

El Gerente de la empresa conjuntamente con el Jefe de Talento Humano considerando:

1. QUE la organización moderna valora en alto grado las capacidades y aptitudes que las personas tienen, y que éstas mantienen relación directa con los beneficios empresariales, por lo tanto, es necesario contar con un manual que potencie las virtudes intelectuales y las habilidades que puede ofrecer el candidato, para desarrollar el talento humano logrando un mayor grado de eficiencia en la organización y que ello mejorará notablemente el proceso de reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo.
2. QUE es indiscutible la importancia para la Empresa, el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos.
3. QUE de no conseguir este objetivo la empresa obtendría menores beneficios..
4. QUE la distribuidora necesita contar con recursos humanos de calidad.
5. QUE de implementarse un Manual de Funciones y Reglamento

de Admisión y Empleo para la Distribuidora Granda” permitirá contar con el empleado adecuado a las funciones que tiene que desempeñar.

6. En uso de sus atribuciones que cada cargo amerita (Gerente, Jefe de Talento Humano)

ACUERDA

Expedir el presente Reglamento para normar el proceso de Admisión y Empleo de personal para la empresa; en el que constan los siguientes articulados

CAPÍTULO PRIMERO

DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO

- **ARTICULO PRIMERO.-** El presente Reglamento Interno de admisión y empleo regula las relaciones Obrero-Patronales entre la Empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA. y el personal de Trabajadores (funcionarios, empleados y obreros) que presta sus servicios en la misma en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, sucursales; en general, en los lugares de trabajo, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de bajo que los vincule con la empresa, dependiente de sus funciones o jerarquías, respetándose las disposiciones contenidas en el contrato colectivo

de trabajo así como del Código de trabajo y más leyes conexas. Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno. Para efectos de este Reglamento, a DISTRIGRANDA CIA. LTDA. , se le podrá denominar también: La ADMINISTRACIÓN, la EMPRESA, la EMPRESA, o como EL EMPLEADOR; y al personal de Trabajadores individual o colectivamente considerado, simplemente como los Trabajadores, según el caso. Para efectos de responsabilidad patronal DISTRIGRANDA CIA. LTDA. , de sus trabajadores, sin perjuicio de determinado en su estatuto social, se sujetará a lo determinado en el artículo 36 del Código de Trabajo.

- **ARTÍCULO SEGUNDO.-** El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas e instalaciones que mantiene la empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA. , y las que posteriormente pueda establecerse en la ciudad de Loja, y que la administración determine que se aplique dentro de las relaciones Obrero – Patronales Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo que antecede, todo Trabajador de la Empresa queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa eximente de responsabilidad para

ninguno de los Trabajadores.

- **ARTÍCULO TERCERO.-** Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código de Trabajo, y con el objeto de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la ADMINISTRACIÓN mantendrá en exhibición permanente en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia autenticada de este instrumento junto con la copia legalizada de los horarios de trabajo, aprobados por las respectivas autoridades de trabajo. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado por cada trabajador.

CAPÍTULO SEGUNDO

DE LA CLASIFICACIÓN INTERNA, ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL, DE TRABAJADORES

- **ARTÍCULO CUARTO.-** Son trabajadores de DISTRIGRANDA CIA. LTDA. , todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales para la Empresa en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban remuneración directa de la Empresa.
- **ARTÍCULO QUINTO.-** Para efectos de ordenamiento interno – administrativo, los Trabajadores de DISTRIGRANDA CIA. LTDA. , se dividen en Funcionarios, Empleados, Obreros.

CAPÍTULO TERCERO

DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

➤ **ARTÍCULO SEXTO.-** La admisión de Trabajadores es potestativa de la ADMINISTRACIÓN, debiendo él o los aspirantes proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás, obligatoria y fielmente, todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la Empresa. Tales requisitos, entre otros, son los siguientes:

✓ Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria, y cargas familiares.

En caso de que sea contratado, estas últimas podrían ser alegadas por el Trabajador previa la presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales,

✓ Cédula de ciudadanía, o identidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto de Seguridad Social (IESS), si lo tuviere, la presentación de libreta militar o su equivalencia, serán requisitos indispensables para la admisión de un trabajador de sexo masculino.

✓ Ser mayor de edad y encontrar en goce de los derechos de ciudadanía,

✓ Presentar certificados de trabajo de los últimos cinco años, si hubiera laborado durante dicho lapso. De solvencia moral, de salud, certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la

Empresa, de competencia o experiencia ocupacional o profesional.

- ✓ El o la aspirante deberán reunir requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los mismos que serán acorde al cargo a desempeñar.
- ✓ Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriera falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Empresa, ante lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 316 del Código de Trabajo, en concordancia con lo dispuesto en el numeral 12 del Artículo Vigésimo Sexto del presente Reglamento.
- **ARTÍCULO SÉPTIMO.-** Cualquier cambio de domicilio deberá ser notificado por el Trabajador al Departamento de Recursos, comunicación que deberá efectuar en un término no mayor de cinco días contados a partir del momento en que ocurrió dicho cambio. De no cumplirse con esta obligación, la Administración considerará como domicilio del Trabajador la dirección que consta en los registros que para el caso lleva la Empresa. Información que como queda expresado en el Artículo anterior, es proporcionada por el Trabajador al momento de llenar el formulario de solicitud de admisión para laborar en la Empresa.

CAPÍTULO CUARTO

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y PERIODO A PRUEBA

De Reclutamiento

- **ARTÍCULO OCTAVO.-** Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para los empleados, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta.
- **ARTÍCULO NOVENO.-** Los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
- **ARTÍCULO DÉCIMO.-** El Departamento de recursos humanos receptorán las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.

De Selección

- **ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.-** Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función

- **ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.-** En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.
- **ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.-** El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones actitudinales, de personalidad y salud
- **ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.-** En el reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.

De Contratación

- **ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.-** Como norma general, todo Trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en DISTRIGRANDA CIA. LTDA. deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un período de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código del Trabajo, salvo el caso de que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de Contratos de Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional. Sin embargo de lo expresado, y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del período de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, está podrá omitir tal particular cuando

las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente.

Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA. y reingresen a la empresa, deberán igualmente suscribir un contrato de trabajo a tiempo fijo o tiempo indefinido, pero sin cláusula de prueba, y se considerarán trabajadores estables sólo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio, computado dicho tiempo de servicio desde la fecha de su nuevo ingreso. Sin perjuicio de que puedan ser contratados bajo otras modalidades, como es el caso de eventuales, temporales, ocasionales o por obra cierta, modalidades que por su naturaleza no dan la calidad de estables, por cuanto este tipo de contratos no implican labores por más de un año de servicio continuo.

- **ARTICULO DÉCIMO SEXTO.-** Los Trabajadores que fueren contratados en calidad de Empleados u Obreros, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.
- **ARTICULO DÉCIMO SÉPTIMO.-** Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Empresa, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACIÓN. Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por

Trabajadores de la Empresa, la Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

De Inducción

- **ARTICULO DÉCIMO OCTAVO.-** Es responsabilidad de cada jefe de área el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:
 - ✓ Indicar el nombre del puesto
 - ✓ Indicar el objetivo del puesto
 - ✓ Indicar las funciones
 - ✓ Establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado
 - ✓ Indicar el lugar exacto donde trabajará
 - ✓ Entregar el inventario de equipo, materiales y/o información
 - ✓ Explicar el procedimiento en el caso de un daño o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.
 - ✓ Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.

- ✓ Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales
- ✓ Presentar al nuevo empleado con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar.
- ✓ Entregue un directorio de todos los miembros del departamento
- ✓ Indicar el horario de trabajo
- ✓ Explicar cómo funciona el sistema telefónico
- ✓ Explicar el protocolo de comunicación para tratar asuntos laborales y personales.
- ✓ Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación.

De Período a Prueba

- **ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.-** La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba de 90 días que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO.-** Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba.

CAPITULO QUINTO
DEL CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO Y
OTRAS NORMAS RELATIVAS A LOS TURNOS, EJECUCIÓN Y
PAGO DE REMUNERACIONES Y SOBRETIEMPO

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.**-Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule la Administración en atención a lo prescrito para el efecto en el Contrato Colectivo, sin perjuicio de que la Empresa, según sus necesidades, pueda mantener o cambiar los horarios de trabajo para el sector del personal que no tiene reguladas sus jornadas de labores en los respectivos Contratos Individuales de Trabajo. Si se labora los turnos rotativos, al finalizar sus turnos respectivos, los Trabajadores procurarán no abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente.

Cuando el Trabajador entrante no llegue a la hora de iniciar la respectiva jornada diaria, y el Trabajador saliente no vaya a doblar el turno, éste deberá comunicar el particular a su superior inmediato a fin de que éste tome las medidas correspondientes.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.**-Se denomina al grupo de Trabajadores que debe realizar una labor de acuerdo al plan de Trabajo dentro de un lapso determinado. La conformación de los turnos será hecha por la Administración, particular que será puesto en conocimiento del grupo de Trabajadores con la debida anticipación.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.**- Todo Trabajador saliendo de turno deberá poner al corriente a su compañero entrante cualquier

anomalía o irregularidad que hubiera observado en el área o sección en la cual labora. Aquel Trabajador que no cumpla con esta obligación será amonestado por escrito.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.**-Todo Trabajador está en la obligación de registrar personalmente su sistema de control de tiempo, tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias.

Este registro permitirá a la empresa verificar su horario de trabajo, horas suplementarias y/o extraordinarias trabajadas por disposición superior

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.**- Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin estar previamente autorizado por los funcionarios con competencia y facultad para ello.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.**- Las remuneraciones de acuerdo a los tiempos de trabajo registrados en los sistemas de control de tiempo, previa verificación por parte de la Administración.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.**- De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador, debiéndose tener presente lo pactado para el efecto en el Contrato Colectivo. Las remuneraciones se pagarán directamente al Trabajador o a la persona que estuviese expresamente autorizada por escrito por aquel para percibir su remuneración.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.**-La Empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA. , pagará las remuneraciones de sus Trabajadores en sobre

individuales, en los que consta por lo menos: El nombre del Trabajador, el valor percibido, el período al que corresponde el pago, las deducciones por aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del impuesto a la renta, si hubiese lugar, los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constará el saldo neto o el haber final al que tenga derecho el Trabajador.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.-** Cuando un Trabajador no esté conforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá expresar su disconformidad, reclamo o queja el mismo momento de recibirla, en cuyo caso dejará constancia del particular en el recibo a firmarse.

CAPITULO SEXTO **CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO.-** La capacitación, es un transcurso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, que se orienta a desarrollar y actualizar conocimientos, aptitudes y actitudes en los miembros de una organización, mediante el cual el personal adquiere y desarrolla habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral, permitiendo con ello el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La Capacitación es un proceso continuo que debe responder a un

verdadero diagnóstico fundamentándose en necesidades reales y sectoriales específicas, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, así como la obligación de hacer el seguimiento sistemático de los resultados.

- Diagnóstico de problemas y áreas críticas.
- Evaluaciones de selección de personal.
- Expedientes de personal y perfiles de competencias.
- Entrevistas y reportes de los responsables de departamentos y/o procesos, líderes de grupos de trabajo.
- Reporte de Gerencia.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO.-** Los requerimientos de capacitación formaran parte de un Plan Anual de capacitación el mismo que deberá ser elaborado por el Departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta las consideraciones anotadas y aprobado por la Gerencia de la Empresa y constar dentro del presupuesto del año vigente.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.-** Los empleados y trabajadores que hayan cumplido un año y tengan contrato indefinido con la Empresa Distrigranda, podrán participar de los procesos de capacitación o beneficiarse de pasantías en el país con previa aprobación de la Administración.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO TERCERO.-** La capacitación recibida por los empleados y trabajadores será financiados por la Empresa

Distrigranda, para lo cual debe existir un convenio de permanencia en funciones mínimo de 1 año a partir de la fecha de terminado el proceso de capacitación.

CAPITULO SEPTIMO **INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO CUARTO.-** La actitud positiva, de colaboración y aprendizaje es lo más importante a la hora de dirigirse a un puesto de trabajo. Estar atento a las posibilidades de mejorar y conocer a los compañeros es un buen comienzo.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO QUINTO.-** En cualquier caso, cada puesto de trabajo y empresa tienen su modo de trabajar, por lo que ir paso a paso, valorarlo y una buena capacidad de adaptación, le ayudará mucho a sentirte bien y trabajar a gusto en su puesto de trabajo. Si la integración, como todas las demás partes de la administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo.
- **TRIGÉSIMO SEXTO.-** Para lograr una integración rápida y eficiente que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas de la Empresa Distrigranda se deberá cumplir con las siguientes normas y procedimientos.
- **TRIGÉSIMO SÉPTIMO.-** Asignación de Funciones. Esta asignación será realizada por el departamento de Recursos Humanos, el cual asignará oficialmente a cada trabajador un puesto de manera clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades,

obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

- **TRIGÉSIMO OCTAVO.-** La Asignación de Salarios para empleados y trabajadores se realizara de manera justa y equitativamente, compensados mediante un sistema de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia y responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.
- **TRIGÉSIMO NOVENO.-** Incentivos y Premios. Proveer incentivos monetarios y no monetarios (cualitativos y cuantitativos) que eleven el espíritu altruista, generen una competencia sana, motiven la iniciativa evidenciando resultado y el cumplimiento de Objetivos y metas de la Empresa Distrigranda Cía. Ltda.
- **CUADRAGÉSIMO.-** Se involucrara a todo el personal de la Empresa en todas las actividades, desde su planificación, ejecución y evaluación, valorando sus opiniones y criterios, logrando asumir una identidad y compromisos compartidos hacia el logro de objetivos tanto de la empresa como del personal.
- **DISPOSICIÓN FINAL.** El presente reglamento entra en vigencia a partir de su aprobación por parte de la Gerencia de la DISTRIGRANDA de la ciudad de Loja y su respectiva socialización con todos los directivos, empleados y trabajadores.
- **DEROGATORIAS.** Se deroga todos los reglamentos, instructivos y disposiciones emitidas con anterioridad a la aprobación del presente reglamento.

h) CONCLUSIONES

1. En la empresa Distrigranda Cia. Ltda., la organización actual y los cargos no están bien definidos, logrando definir cada cargo y por ende determinando una correcta organización de la empresa.
2. Actualmente la empresa presenta una estructura organizacional que no está bien definida; se ha diseñado una nueva estructura organizacional e la Empresa Distrigranda Cía. Ltda.
3. Se ha propuesto una nueva estructura organizacional, la cual presenta algunas variaciones de forma y de fondo, para el mejor desempeño del personal de la empresa
4. Las funciones que desempeña el personal en cada puesto de trabajo no están debidamente especificadas, existiendo desconocimiento del nivel de autoridad y responsabilidad de las funciones de cada uno de los subordinados.
5. Se ha podido proponer el un manual de funciones que está acorde con las necesidades actuales de la empresa.
6. En la actualidad la empresa Distrigranda Cía. Ltda. no posee lineamientos básicos para la contratación de personal.
7. Se ha determinado un proceso de admisión y empleo para que la empresa tome en consideración al momento de contratar personal.

i) RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Gerente de la empresa poner en funcionamiento la nueva estructura orgánica, la cual redundará en beneficios para la empresa
2. El gerente de la empresa Distrigranda debe poner en ejecución el presente manual de clasificación de puestos y reglamento de admisión y empleo de la Empresa Distrigranda Cía. Ltda. De esta manera se contribuirá al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.
3. La empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA., debe poner en ejecución el presente manual de clasificación de puestos, para que exista equidad en las funciones que debe cumplir cada subordinado de la compañía. Y facilitar un ejemplar impreso del Manual de Funciones a los subordinados de la empresa Distrigranda Cia. Ltda., para que cada integrante conozca las responsabilidades y funciones, así evitar duplicidad de funciones y minimizar la evasión de responsabilidades.
4. Hacer uso del manual de proceso de admisión y empleo para que la empresa Distrigranda elija el personal correcto e idóneo al momento de contratar para evitar discontinuación en las actividades de la empresa y alcanzar los objetivos.
5. Se recomienda dotar a la empresa de más herramientas administrativas que permitan una gestión más eficiente y por lo tanto mayores beneficios económicos para DISTRIGRANDA

j) BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **DISTRIBUIDORA GRANDA**, Historia Distrigranda
- ✓ **Rodríguez Valencia Joaquín**, Los Manuales de Funciones Especifica, ,
- ✓ **Villegas Ayala Sabino**. Lic. En administración, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín. Perú.
- ✓ **Universidad Nacional de Loja** Fundamentos teóricos sobre las funciones
- ✓ **Universidad Nacional de Loja**, Módulo III Administración Empresarial
- ✓ **Van Der Berghier Edgar** ,Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI, pág. 186, 187,
- ✓ **ZELAYA, JULIO**, Clasificación de puestos
- ✓ <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/infra/operac/6.4.1/integracion.htm>
- ✓ **Rodríguez Valencia** ,Joaquín, Administración Moderna de Personal
- ✓ **Dessler** ,Gary, Administración de personal
- ✓ **Robbins**, Stephenp, Administración

k) ANEXOS**ANEXO 1****a. TEMA**

**“MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA DISTRIGRANDA CIA. LTDA. DE LA
CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**

b. PROBLEMÁTICA

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano, en cuanto al manual de funciones y reglamento de admisión y empleo se refiere.

El manual de clasificación de puestos es un elemento básico para establecer las diferentes relaciones que tienen los departamentos y cargos entre si y esencialmente las personas que ocupan cada cargo determinando de manera óptima cuáles son sus funciones, responsabilidades que deben cumplir dentro de su puesto de trabajo.

Un complemento de la clasificación de puestos es un buen reglamento de admisión y empleo que permita de manera correcta integrar y retener al personal que laborara en la empresa

Uno de los problemas que más afecta a las empresas de nuestra localidad para tener un mejor desarrollo en sus puestos y tareas encomendadas es la falta de un manual de funciones que sea claro y preciso don se muestre cuáles son las funciones y responsabilidades a cumplir en cada puesto de

trabajo, otro problema es la falta de un procedimiento técnico de admisión y empleo del talento humano.

La distribuidora Granda a pesar de que es una empresa con varios años en el mercado no se ha preocupado por establecer de forma técnica los distintos niveles jerárquicos y los cargos que contienen cada nivel, por lo tanto tampoco se ha establecido las funciones claramente en los distintos cargos que se han ido creando por las necesidades de la empresa a lo largo del tiempo. Así mismo se puede evidenciar que los empleados actuales no han sido incluidos por un proceso que permita seleccionar de manera adecuada el personal que ingresa a la empresa examinando sus capacidades y potencialidades, este proceso hasta la actualidad se maneja de manera empírica y no se han establecido procesos como reclutamiento, selección inducción, integración etc.

Por lo establecido se puede encontrar que el **problema de la Distribuidora Granda es la falta de un manual de clasificación de puestos y un reglamento de admisión y empleo**

Al realizarse el manual de clasificación de puestos y un reglamento de admisión y empleo se establecería de manera adecuada los niveles jerárquicos en la empresa así como se pondría lineamientos concretos sobre las funciones que debe cumplir cada persona en los distintos cargos, además se podrá tener claramente establecido el proceso técnico que deberá seguirse para que el personal ingrese a la empresa.

c. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

“Elaborar un Manual de Clasificación de puestos y un Reglamento de Admisión y Empleo para el Talento Humano de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja, provincia de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la Organización actual y los cargos de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja
- Identificar las funciones que desempeña el personal en cada puesto de trabajo DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de admisión y empleo dentro de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja
- Diseñar una estructura organización de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja.
- Elaborar el manual de funciones de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja.
- Elaborar un reglamento de admisión y empleo para el talento humano de la empresa DISTRIGRANDA Cia. Ltda. de la ciudad de Loja

f. METODOLOGÍA

Los métodos que en la presente investigación se aplicarán son:

Métodos:

Inductivo: permitirá realizar la investigación interna del proceso que lleva adelante la empresa sobre la existencia del manual de funciones de la

empresa y establecer de manera clara la situación actual del proceso de admisión y empleo

Deductivo: llevará a deducir los resultados de los instrumentos de recolección que se aplicarán para obtener información que determinará la organización actual y los cargos de la empresa así como la forma en que se realiza la admisión y empleo por parte de la empresa, lo que permitirá realizar el manual de clasificación de puesto y reglamento de admisión y empleo.

Analítico: permitirá analizar la situación actual de la empresa y los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a lo largo de esta investigación, para poder Diseñar de manera adecuada la nueva estructura de la empresa y elaborar el manual de clasificación de puestos y el reglamento de admisión y empleo.

Técnicas:

Se aplicarán las siguientes técnicas

La Observación. Nos permitirá observar de manera directa las actividades que realiza el personal de la empresa, además se percibirá el ambiente organizacional en que se desenvuelve el talento humano.

La entrevista. Se la aplicará al Gerente de la empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA para lo cual se elaborará un cuestionario acerca de la temática de investigación.

La encuesta. Esta técnica permitirá estar frente a frente con el personal de la empresa del cual permitirá obtener valiosa información acerca de lo que investigamos, esta técnica se la realizará a los 28 empleados de la empresa a fin de establecer las funciones de cada cargo y el proceso de admisión y empleo

DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

La población actual de la empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA es de 28 empleados y un gerente, se aplicará la encuesta a todos los empleados de la empresa, es decir un censo

Nro.	PUESTOS
1	SUBGERENTE
1	SUPERVISOR DE VENTAS
1	JEFE DE COBRANZAS
7	VENDEDORES
1	RECAUDADOR
1	CONTADORA
1	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
1	CAJERA
1	FACTURADORA
1	BODEGUERO
5	AUXILIAR DE BODEGA
5	CHOFERES
1	SECRETARIA RECEPCIONISTA
1	GUARDIA
1	JEFE DE CARTERA
29	TOTAL

ANEXO 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENTREVISTA AL GERENTE

- 1.Cuál es su perfil profesional y tiempo de servicio en la misma?**
- 2. Considera que la empresa bajo su dirección está convenientemente organizada con áreas responsables en cada función**
- 3. Cuenta la empresa con un organigrama?**
- 4. Se socializa convenientemente el marco filosófico de la empresa (misión. visión. políticas) entre los integrantes de la misma?.**
- 5. Considera que la cultura organizacional es congruente con la estructura, funciones y procesos correctamente definidos?**
- 6. El ingreso del Talento Humano a la empresa, a través de que mecanismo se lo realiza?**
- 7. Cuenta la empresa con una base de datos del personal actualizada?**
- 8. Para contrataciones externas de Recurso Humano que método utilizan o cómo lo hace?**

9. **Cuál es el método de Selección utilizado para ingreso del nuevo personal, previo a formar parte de la empresa?**
10. **Los contratos de los trabajadores son :?**
11. **En el caso de contrataciones eventuales se recurre a**
12. **Cuenta la empresa con manuales de funciones, organización, inducción, bienvenida, claramente definidos y socializados?**
13. **Considera importante el Análisis y Evaluación de puestos en la empresa DISTRIGRANDA CIA. LTDA. de la ciudad de Loja?**
14. **El análisis y valuación de puestos ha permitido mejorar otros aspectos organizacionales de la empresa?- cuáles**
15. **Quién(s) tienen la responsabilidad de la evaluación de puestos en la empresa?**
16. **Cuenta la empresa con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal en relación con las funciones de cada puesto de trabajo?**

ANEXO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA GRANDA

1.Cuál es el cargo que desempeña actualmente en la distribuidora

Granda?

Subgerente	()
Supervisor de ventas	()
Jefe de Cobranzas	()
Vendedores	()
Recaudador	()
Contadora	()
Auxiliar de contabilidad	
Cajera	()
Facturadora	()
Bodeguero	()
Auxiliar de bodega	()
Choferes	()
Secretaria Recepcionista	()
Jefe de Cartera	()
Guardia	()
Otro	()

2. Qué tiempo lleva trabajando dentro de la Distribuidora Granda?

1 año a 5 años	()
5 años 1 mes a 9 años	()
9 años 1 mes 13 años	()

- 13 años 1 mes 17 años ()
17 años 1 mes 21 años ()
21 años 1 mes 26 años ()

3.Cuál es el nivel de instrucción que posee para ocupar dicho cargo?

- Primaria ()
Secundaria ()
Superior ()
Tecnológica ()

4. Se encuentra conforme con el puesto que desempeña, está relacionado con su nivel de instrucción?

Si ()

No ()

5. La distribuidora Granda le ha hecho conocer cual la Misión, Visión y Valores Institucionales?

Si ()

No ()

6. La distribuidora Granda cuenta con Organigrama?

SI ()

No ()

7. La empresa posee una manual de funciones que le permite al personal de la empresa conocer las actividades que tienen que realizar?

Si ()

No ()

8. Piensa que al tener un manual que le describa sus funciones el rendimiento del personal se incrementaría?

Si ()

No ()

9. Estaría de acuerdo en que la distribuidora Granda utilice un manual de funciones que sirva como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso?

Si ()

No ()

10. Cuáles son la funciones que usted diariamente realiza en su cargo?

**SUPERVISOR DE VENTAS
JEFE DE COBRANZAS
VENDEDOR
FACTURADORA
AUXILIAR DE CONTABILIDAD
CHOFER
SUPERVISOR DE VENTAS
CONTADORA
BODEGUERO
SECRETARIA RECEPCIONISTA
CAJERA
GUARDIA
JEFE DE CARTERA**

11. A través de qué medio fue usted contratado?

Ascensos ()

Reclutamiento Externo ()

12.Cuál de las siguientes técnicas uso la empresa para que usted ingrese a la misma?

Entrevista Inicial ()

Examen de área ()

Referencias ()

13. Qué tipo de contrato posee con la empresa.

Contrato indefinido ()

Contrato fijo ()

Contrato temporal ()

Contrato a prueba ()

Contrato por servicios profesionales ()

14. ¿La empresa le facilito la integración a la empresa a través de?

Inducción en el departamento de personal ()

Inducción en el puesto ()

Ayudas técnicas ()

15. ¿La empresa posee un manual de inducción?

Si ()

No ()

16. Piensa que el uso de un Manual de Inducción permitirá acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización?

Si ()

No ()

17. ¿La empresa le brinda capacitación constante en el puesto que desempeña actualmente?

Si ()

No ()

18.¿Considera importante que se capacite al personal con la finalidad de aumentar la eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo?

Si ()

No ()

19.¿Considera usted que el sueldo que percibe está acorde con las funciones que desempeña?

Si ()

No ()

ANEXO 4

FORMATO DE TEST DE INTELIGENCIA

1. ¿Buscando agua una rana cayó en un pozo de 30 metros de hondo. En su intento de salir la rana conseguía subir 3 metros cada día, pero en la noche resbalaba y bajaba 2 metros ¿Cuántos días tardo la rana en salir del pozo?
2. ¿Una mujer dispara a su marido. Luego lo sumerge bajo el agua durante 5 minutos, y finalmente lo cuelga. Pero 10 minutos más tarde se van a cenar y disfrutan de una inolvidable velada juntos. ¿Cómo es posible?
3. ¿Un vagabundo se hace un cigarro con cada 7 colillas que encuentra en el suelo. Si encuentra 49 colillas ¿Cuántos cigarros podrá fumarse?
4. ¿Muy rápido. Tienes 1000 ahora súmale 40 súmale otros 1000 y 30 más más otros 1000 más 20 y súmale otros 1000 y ahora 10 más.
Total
5. ¿Condenan a un asesino a morir y tiene que elegir de éstas tres habitaciones: La primera está completamente en llamas; la segunda esconde a varios psicópatas armados y con órdenes de matarlos, y la tercera está llena de leones que no han comido nada en 3 años ¿Cuál es la habitación más segura para él?
6. ¿Un mago presumía que era capaz de aguantar la respiración bajo el agua durante 6 minutos. Un niño que lo escucho le dijo eso no es

nada, yo puedo estar bajo el agua durante 10 minutos sin usar ningún equipamiento especial ni botellas de oxígeno. El mago le dijo al niño que si lo consigue le daría 10.000 euros, el niño lo hizo y se los ganó.

¿Cómo lo hizo?

7. ¿Estas participando en una carrera adelantas al que va segundo, en qué posición te colocas ahora?
8. ¿En la misma carrera si adelantas al que va en último lugar entonces estás en la posición?
9. ¿El padre de Ana tiene 5 hijas, que son Nana, Nene, Niní, Nono, ¿Cómo se llama la quinta hija?
10. ¿Si es correcto que un hombre se case con la hermana de su viuda?

ANEXO 5**FORMATO TEST DE CONOCIMIENTOS GENERALES**

1. ¿Algunos meses tienen 30 días, otros 31. ¿Cuántos meses tienen 28 días?
2. ¿Un granjero tiene 17 ovejas. Se le mueren 9. ¿Cuántas ovejas le quedan?
3. ¿Tienes que entrar en una habitación fría y oscura; y sólo tienes una cerilla. Allí hay una lámpara de aceite, una vela y una hoguera, esperando ser encendidas. ¿Qué encenderías primero?
4. ¿Cuántos animales de cada especie llevó Moisés en el Arca?
5. ¿Si conduces un autobús con 43 personas desde Chicago, paras en Pittsburgh y recoges a 7 personas y bajan 5. En Cleveland recoges a 4 más y bajan 8 al llegar a Filadelfia 20 horas más tarde, ¿Cómo se llama el conductor?
6. ¿Cuál es la capital de Quito?
 A Quito
 B Ecuador
 C Pichincha

7. ¿Cuál de los siguientes es un estado de Estados Unidos?
 A Michigan
 B Chicago
 C Boston

8. ¿Cuál es el país más grande de América del Sur?
 A Paraguay
 B Brasil
 C Colombia

- Cuál es la capital de Colombia?
 - A Caribe
 - B Cali
 - C Bogotá
-

10. ¿Cuál es el río más largo del mundo?
- A El Congo
 - B El Nilo
 - C El Danubio
-

11. ¿Cuál es la capital de Perú?
- A Chiclayo
 - B San Juan
 - C Lima
-

12. ¿En qué País se realizó un mundial?
- A España
 - B Sevilla
 - C Barcelona
-

13. ¿Cuál es la capital de Somalia?
- A Mogadiscio
 - B Moroni
 - C Somalia
-

14. ¿Cuál es el país que ocupa la sexta posición como país más grande?
- A Canadá
 - B Australia
 - C Austria
-

15. ¿La capital de Nueva York es:
- A Albany
 - B Nueva York
 - C Rochester
-

16. ¿Cuántos continentes hay?
- A 4
 - B 5
 - C 6
-

17. ¿Qué apellido lleva el presidente de Bolivia?

- A Correa
 - B Morales
 - C Chávez
-

18. ¿Con qué países no limita Brasil?

- A Chile y Ecuador
- B Chile y Venezuela
- C Ecuador y Bolivia

ANEXO 6

FORMATO TEST DE ACTITUD LABORAL

El siguiente cuestionario consiste en cuatro (4) preguntas que le dirán si usted califica para ser un profesional o no. Lea cada pregunta y respóndala antes de continuar hacia abajo, donde encontrará la respuesta correcta.

Las preguntas no son difíciles, solo necesita pensar como profesional.

1. ¿Cómo metería usted una jirafa dentro de un refrigerador?

La respuesta correcta es: "Abro el refrigerador, coloco la jirafa adentro y cierro la puerta"

Esta pregunta mide si usted hace o no las cosas simples en forma complicada.

2. ¿Cómo metería usted un elefante dentro de un refrigerador?

La respuesta incorrecta sería: "Abro el refrigerador, coloco el elefante adentro y cierro la puerta".

La respuesta correcta es: "Abro el refrigerador, saco la jirafa, meto el elefante y cierro la puerta".

Esta pregunta mide su capacidad de prevención.

3. ¿El Rey León invita a los animales a una conferencia.

Todos los animales asisten excepto uno. ¿Cuál animal no asiste?

La respuesta correcta es: "El elefante. Porque está dentro del refrigerador".

Esta pregunta mide su capacidad de pensamiento comprensivo. (Si no respondió ninguna de estas tres preguntas, esta puede ser su última oportunidad de calificarse como profesional.)

4. ¿Hay un río lleno de cocodrilos y usted necesita cruzarlo. ¿Cómo lo cruza?

La respuesta correcta es: "Simplemente nado a través de él. Todos los cocodrilos se fueron para la reunión de animales".

Esta pregunta mide su capacidad de razonamiento.

ANEXO 7

MODELO ENTREVISTA DE SELECCIÓN

1. Buenas tardes ¿cómo estás?
2. ¿Siéntate por favor?.
3. ¿Confirmación de datos personales?
4. ¿Qué sabes acerca de nuestra empresa?
5. ¿Qué te atrae de ella?
6. ¿Qué ambiente de trabajo prefieres?
7. ¿Prefieres un trabajo previsible o un trabajo cambiante?
8. ¿Según tu opinión ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato?
9. ¿Estarías dispuesto a trasladarte a vivir a otra ciudad, a otro país, a viajar con frecuencia?
10. ¿Tienes alguna preferencia geográfica?
11. ¿Cuál crees que puede ser para ti la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?
12. ¿Qué departamento (marketing, financiero, producción...) te atrae más?
13. ¿Cuáles son tus puntos fuertes y débiles para este puesto?
14. ¿Qué te ves haciendo dentro de cinco años, de diez años..?
15. ¿Cuáles son tus objetivos a largo plazo? ¿Cómo crees que podrás lograrlos?
16. ¿Cómo te enteraste de la existencia de este puesto?

17. ¿Puedes resumirme el texto del anuncio?
18. ¿Por qué piensas que vas a tener éxito en esta función?
19. ¿Con qué tipo de jefe te gustaría trabajar?
20. ¿Y con qué tipo de jefe crees que acabarías por chocar?
21. ¿Estarías dispuesto a dedicar 6 meses realizando un curso de formación a cargo de la empresa, antes de ser contratado?
22. ¿Cuánto quieres ganara ahora? ¿Y dentro de 5 años?
23. ¿Prefieres trabajar en una empresa grande, mediana, o pequeña?
- 24.** ¿Te gusta la previsibilidad de un trabajo cuy hora de comienzo conoces así como la hora de finalización, o prefieres un trabajo en el que hoy sabes exactamente lo que harás mañana?

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	4
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS	36
f. RESULTADOS	38
g. DISCUSIÓN.....	70
h. CONCLUSIONES	125
i. RECOMENDACIONES	126
j. BIBLIOGRAFÍA	127
k. ANEXOS	128
ÍNDICE	151