



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

“MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLAS UNIDAS DEL SUR S.A. “AUSURSA” DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO”.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL GRADO DE INGENIERA
COMERCIAL

AUTORA:

Kiara Denisse Cruz Castro

DIRECTOR:

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero Mg. Sc.

LOJA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Ing. Mg. Sc.

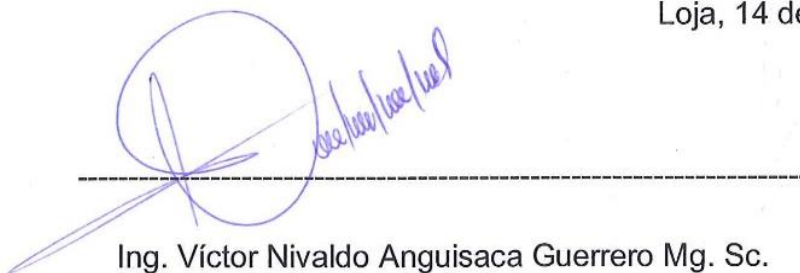
Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que la tesis titulada "MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLAS UNIDAS DEL SUR S.A. "AUSURSA" DE LA CIUDAD DE MACHALA ,PROVINCIA DE EL ORO", elaborada por la señorita Kiara Denisse Cruz Castro, cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para que la aspirante pueda continuar con los trámites de rigor como requisito previo para obtener el grado de Ingeniera Comercial.

Loja, 14 de junio del 2017



Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Kiara Denisse Cruz Castro, declaro ser la autora 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 autorizó a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mis tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:



Autora: Kiara Denisse Cruz Castro

Cédula: 0706056512

Fecha: Loja, 14 de junio del 2017

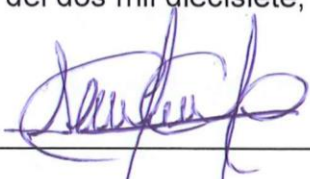
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, **Kiara Denisse Cruz Castro**, declaro ser la autora de la tesis titulada **“MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLAS UNIDAS DEL SUR S.A. “AUSURSA” DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO”**, como requisito para obtención del Título de Ingeniera 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 del 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 14 días del mes de junio del dos mil diecisiete, firma la autora.

Firma: _____



Autora: Kiara Denisse Cruz Castro

Cédula: 0706056512

Dirección: Ciudad de Machala (Calles: Guayas y Arizaga)

Teléfono: 0998412110

Correo electrónico: kiarita_hermoza_rt@hotmail.com

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Com. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero.

Tribunal de Grado: Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas Presidente

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Vocal

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Vocal

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo es oportuno que destaque el agradecimiento formal a quienes fueron mi fortaleza y parte importante para el desarrollo de mis estudios superiores.

A Dios porque me dio el entendimiento y sabiduría, me ilumino la mente y por haberme puesto en mi camino al personal docente de la carrera de Administración de Empresas de la Unidad de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, porque sin egoísmo alguno supieron impartirme los conocimientos adecuados para mi formación, al Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero, Director de tesis quien supo guiarme por el camino más viable para el desarrollo de mi trabajo, a los propietarios y empleados de la empresa Agrícolas Unidas del Sur S.A. "AUSURSA", por haberme brindado todas las facilidades para poder realizar la investigación de mi trabajo de tesis.

A mi familia, ya que gracias a su comprensión pude ausentarme de mi hogar para hacer posible este objetivo y obtener esta maravillosa profesión con ética y valores.

Kiara Denisse Cruz Castro

DEDICATORIA

Ante todo mi agradecimiento a Dios por permitirme llegar hasta aquí con salud y poder realizar mis metas, a mi madre Mariana Castro Calero porque por ella hoy me encuentro aquí, ya que me ha brindado el apoyo incondicional y sus sabias palabras para continuar y no derrumbarme, a mi hijo Cristhofer Alejandro Merino Cruz por ser el motor principal que me ha dado la fortaleza para culminar tan anhelada meta, la cual me ayuda a continuar y poder brindarle un futuro mejor, a mis abuelitos Gonzalo Castro y Victoria Calero y a mi tío Gonzalo Castro por impulsarme hacia la meta propuesta y por contagiarme ese positivismo y enseñanza de vida, a mis hermanas Madeleyne, Carolina, Alicia, porque de una u otra forma se hicieron presentes, a mis amigos y demás personas que estuvieron brindándome su apoyo siempre les estaré eternamente agradecida para la culminación exitosa de mi carrera.

Kiara Denisse Cruz Castro

a. TÍTULO

“MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LOS TRABAJADORES DE
LA EMPRESA AGRÍCOLAS UNIDAS DEL SUR S.A. “AUSURSA” DE LA
CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO”

b. RESUMEN

El presente trabajo se intitula: **“MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLAS UNIDAS DEL SUR S.A. “AUSURSA” DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO”**, para ello se planteó el objetivo general: Determinar un Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y Reglamento de Admisión y Empleo, para la empresa Agrícolas Unidas del Sur S.A. “AUSURSA” de la ciudad de Machala.

Los métodos utilizados fueron: inductivo, deductivo, analítico, sintético, además las técnicas empleadas fueron la encuesta aplicada a los 150 empleados de empresa Agrícolas Unidas del Sur S.A. “AUSURSA” de la ciudad de Machala.

La Empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A “AUSURSA” localizada en la ciudad de Machala Provincia de el oro fue creada a los once días del mes de Junio del año 1985 inicia sus actividades comerciales cuenta con RUC; la empresa es una exportadora el cual realizan semanalmente con una producción de 40.000 cajas vendidas a la empresa OBSA S.A siendo así esta conocida por su marca a nivel internacional, ciudad y nuestro país es conocido por la calidad de banano que produce.

En tal virtud la realización del presente trabajo de tesis pretende mejorar la gestión del talento humano, así como también contribuir en aspectos de

cumplimiento de las funciones de cada puesto, una técnica contratación de personal, una adecuada asignación de remuneraciones y una correcta evaluación del rendimiento del personal.

Este trabajo de tesis está enfocado en tres aspectos fundamentales. El primero relacionado con la elaboración de un Manual de Funciones que contribuya a disminuir el problema de duplicidad de funciones entre las áreas y personas, Adicionalmente, en la empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A "AUSURSA" no se identifica con certeza el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo; el segundo aspecto se relaciona al desconocimiento de los factores que se deben considerar para establecer si el sueldo que la empresa que paga es compensado con un adecuado rendimiento, por lo que se aplicó un sistema de valuación de puestos utilizando el método de puntos; se estableció que los puestos de contadora, auxiliar de contabilidad, analista de personal, técnico de producción, secretaria, auxiliar de secretaría, vendedores, conductores, operarios – obreros, conserje – guardián, no están siendo remunerados de manera adecuada.

El tercer aspecto cabe señalar que se elaboró el reglamento de Admisión y Empleo, dado que la falta de éste ha generado que se contrate por amistades 30% y por aviso de familiares 30%, sin la preparación y experiencia para ocupar el cargo, para la contratación se realizó únicamente una entrevista de selección 64%, esto generó la necesidad de diseñar un reglamento técnico de admisión y empleo, en donde constan las etapas de: Reclutamiento, indicando como se realizará el reclutamiento, tanto interno como externo; el proceso de

selección que parte de la solicitud de empleo, revisión de la documentación, entrevista personal y aplicación de test para seleccionar a la mejor opción; en relación a la Contratación se hará por medio de un contrato a plazo fijo.

Para finalizar se elaboraron las conclusiones y recomendaciones con la finalidad de que se implementen las propuestas desarrolladas que permitirá un crecimiento constante de la empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A "AUSURSA" de la ciudad de Machala.

ABSTRACT

The present work is entitled: "FUNCTIONAL MANUAL, VALUATION OF POINTS BY POINTS AND REGULATIONS OF ADMISSION AND EMPLOYMENT FOR THE WORKERS OF THE AGRÍCOLAS UNIDAS DEL SUR S.A. "AUSURSA" OF THE CITY OF MACHALA, PROVINCE OF EL ORO", for this purpose the general objective was: To determine a Manual of Functions, Valuation of Points by Points and Regulations for Admission and Employment, for the company Agricultural United del Sur S.A. "AUSURSA" of the city of Machala.

The methods used were: inductive, deductive, analytical, synthetic, in addition the techniques used were the survey applied to the 150 employees of Agricultural United of Sur S.A. "AUSURSA" of the city of Machala.

The United Agricultural Company of the South S.A "AUSURSA" located in the city of Machala Province of the gold was created on the eleven days of the month of June of the year 1985 begins its commercial activities counts on RUC; The company is an exporter which they carry out weekly with a production of 40,000 boxes sold to the company OBSA S.A being well known for its brand at international level, city and our country is known for the quality of banana it produces.

In this way the accomplishment of this thesis work aims to improve the management of human talent, as well as contribute in aspects of fulfillment of

the functions of each position, a technical hiring of personnel, an adequate remuneration assignment and a correct performance evaluation of the staff.

This thesis work is focused on three fundamental aspects. The first one related to the elaboration of a Manual of Functions that contributes to diminish the problem of duplication of functions between the areas and people, In addition, in the company Agricultural United Del Sur SA "AUSURSA" is not identified with certainty the performance of the employees In your workplace; The second aspect is related to ignorance of the factors that must be considered in order to establish if the salary that the company that pays is compensated with an adequate performance, so that a system of valuation of positions was applied using the point method; It was established that the positions of accountant, accounting assistant, personnel analyst, production technician, secretary, secretarial assistant, salesmen, drivers, workers - janitor, custodian - are not being adequately remunerated.

The third aspect is to note that the Admissions and Employment Regulations were drafted, since the lack of employment has led to 30% being hired by friends and 30% by family members without the preparation and experience to fill the job. Recruitment was performed only a selection interview 64%, this generated the need to design a technical regulation of admission and employment, which include the stages of: Recruitment, indicating how the recruitment will be done, both internal and external; The selection process that starts with the job application, review of documentation, personal interview and

test application to select the best option; In relation to the Contract will be made by means of a fixed term contract.

Finally, the conclusions and recommendations were prepared with the purpose of implementing the proposals developed that will allow a constant growth of the company Agricultural United Del Sur S.A "AUSURSA" of the city of Machala.

c. INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente trabajo de tesis está cubierta de una gran importancia para la empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A “AUSURSA” de la ciudad de Machala, debido a que al incorporar dentro de la estructura orgánica las herramientas de gestión del talento humano propuestas en la presente investigación, por lo tanto la organización podrá contar con manejo tecnificado del personal.

La principal problemática encontrada en la empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A “AUSURSA” de la ciudad de Machala y a su vez indujo a la realización del presente trabajo investigativo, es sintetizada de la siguiente manera: La falta de un manual de funciones que contenga las tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, sumada a la inexistencia de un reglamento de admisión de empleo de personal que considere las competencias y perfiles para ocupar los cargos vacantes, y, la ausencia de un sistema para calcular las remuneraciones y de un mecanismo de evaluación de desempeño laboral para todos los empleados de la empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A “AUSURSA”, ha limitado de manera considerable su consolidación corporativa dentro del mercado de la Ciudad de Machala y Provincia de El Oro. Los objetivos específicos que guiaron el presente trabajo investigativo desde su inicio hasta su finalización fueron los siguientes: realizar un diagnóstico situacional de la empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A “AUSURSA” de la ciudad de Machala, identificar los puestos de trabajo y las funciones de cada cargo, realizar un diagnóstico como se encuentra en la actualidad el proceso de

admisión y empleo, diseñar la estructura administrativa de la empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A “AUSURSA”, elaborar un manual de funciones, elaborar el reglamento de empleo, identificar los factores que se van a utilizar para la evaluación de puestos por puntos, establecer grados para los factores establecidos, realizar la evaluación de puestos por puntos, conclusiones y recomendaciones.

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

En el literal a) consta el título de la investigación: “MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLAS UNIDAS DEL SUR S.A. “AUSURSA” DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO”; en el literal b) Resumen se presenta una breve síntesis de todo el trabajo investigativo, en ella constan, los principales resultados del trabajo y el procedimiento utilizado para la elaboración de las herramientas de gestión del talento humano. En el literal c) Introducción se hace constar de manera resumida los siguientes elementos: la importancia que reviste tanto para la empresa como para la ciudadanía en general la elaboración de la presente investigación, la metodología utilizada, la problemática que motivó la realización del trabajo investigativo, el objetivo general, los objetivos específicos, el resumen general de toda la temática abordada en la tesis, la cual es presentada de manera desagregada por literales.

En el literal d) Revisión de la Literatura se presenta todo el contenido textual, tanto referencia como conceptual que sirvió de base para fundamentar el trabajo de investigación. Luego, en el literal e) Materiales y Métodos, se hace constar los materiales, métodos y las técnicas utilizadas durante el desarrollo de la presente investigación.

En el literal f) Resultados, se presenta en primera instancia el diagnóstico situacional de la empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A "AUSURSA", de la ciudad de Machala, los resultados de las encuestas que fueron aplicadas y de la entrevista realizada, los mismos que están organizados en cuadros y gráficos estadísticos; en el literal g) Discusión, se ubica la propuesta como alternativa de solución a la problemática planteada, aquí se presentan las propuestas relacionadas con: Manual de funciones, Valuación de Puestos por Puntos y Evaluación del Desempeño y Reglamento de Admisión y Empleo.

En el literal h) Conclusiones constan las más importantes conclusiones, las cuales a su vez se derivan de la realización de todo el proceso investigativo y de sus principales objetivos; en el literal i) Recomendaciones se presenta una serie de recomendaciones, las cuales están direccionadas a los principales directivos de la empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A "AUSURSA".

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

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Empresa

Definición de empresa

Las empresas puedan clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, nos encontramos con empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Tipos de Empresa.- En nuestro sistema económico se acostumbran a diferenciar tres tipos de empresas:

De servicios.- La característica principal de una empresa de servicios es que produce un bien intangible. Este tipo de empresas no tienen stock relacionados con el proceso productivo.

Comerciales.- En las empresas comerciales cuya actividad es la compra – venta de productos, encontramos un tipo de stock: el de las mercancías que comercializa.

Industriales.- Finalmente las empresas industriales, que comercializan los productos que ellas mismas fabrican, existen tres tipos de stocks: Materias primas, Semielaborados, y productos acabados. (Nicolás, 2009)

Empresa Agrícola

Concepto de empresa agrícola

Es la institución que se encarga de todas las actividades económicas que abarca dicho sector, tiene su fundamento en la explotación del suelo o de los recursos que éste origina en forma natural o por la acción del hombre: cereales, frutas, hortalizas, pasto, forrajes y otros variados alimentos vegetales. (investigacion)

Empresa Bananera

Definición de empresa bananera

Según las diferentes consideraciones se llega a definir la empresa desde varios puntos de vista inclinándonos a nuestra empresa;

El carácter perecedero del banano requiere un riguroso control de toda la cadena de comercialización en cada una de sus etapas, desde la producción hasta la venta al por menor. Este control permite a las empresas de comercialización garantizar un nivel suficiente de calidad cuando el producto final llega al consumidor. (Estallo, 8 va edicion)

Exportaciones: La exportación del banano ecuatoriano, se describe por las ventajas comparativas concedidas por el excelente clima, propiedades de las tierras y la menor incidencia de plagas y enfermedades. (MACAS, 2016)

Importancia.- La importancia de una empresa tiene que ver mucho con la administración, es el éxito de un organismo depende directamente de la calidad de su administración, una adecuada administración eleva la productividad.

Eficiencia técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo empresarial. Incremento constante de la productividad: organización eficiente de los factores productivos, cumplimiento de objetivos. Proveer de bienes a la sociedad: incrementar la producción para satisfacer las necesidades de los demandantes y se sientan a gusto.

Características y Funciones.- Las características más sobresalientes que identifican a la empresa como una unidad de decisiones son en primer término: recursos que pueden utilizar en un proceso de producción (tierra, mano de obra, capital, conocimiento, tecnología e información).

Segundo.- un proceso administrativo y una persona (el administrador), que tiene capacidad para tomar decisiones, es decir planificar, organizar, integrar, ejecutar y controlar el uso de los recursos en tal forma que pueda cumplir los objetivos de la empresa, mediante las actividades básicas de las misma, como son: producción, mercado, finanzas y personal. (NORIEGA, 1994)

MARCO CONCEPTUAL

MANUAL

Concepto

“Los Manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización”. (Solana Ricardo, 2012)

Importancia

Los manuales son importantes porque detallan las funciones y procedimientos dentro de una organización; a través de ellos se logra evitar errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.

Clasificación

Por su contenido se clasifican en:

- “De organización: dónde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.
- De procedimientos: acá se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa, por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos, etc.
- De políticas: se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- De Bienvenida: diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

Por su ámbito:

- Generales: que contienen información de la totalidad de la organización.
- Específicos: que consignan información de un área o específica.” (Solana Ricardo, 2012)

MANUAL DE FUNCIONES

Concepto

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas en la empresa y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.” (Lloyd L. Byars, 2013)

Importancia del Manual de Funciones

Los Manuales de Funciones son importantes porque representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Además permite:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.

- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.

Etapas de un Manual de Funciones:

“Una vez realizados los análisis ocupacionales de cada uno de los cargos resulta fácil elaborar el manual de funciones para la empresa. Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal, además permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.”
(Chiavenato Idalberto, 2014)

La finalidad del este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá realizar las siguientes etapas:

Planeación:

A) Aplicada al Recurso Humano, cumpliendo entre otros los siguientes pasos:

Problema

Justificación

Marcos de referencia

Objetivos del proyecto

Metodología

Actividades

Cronograma

Costos

Organización:

- Asignación de tareas al equipo
- Capacitación al equipo y a los funcionarios
- Asignación de presupuestos y equipos

Ejecución:

Recolección de la información

- Formato básico
- Técnicas para recolectar la información:
 - Entrevista individual
 - Entrevista grupos o Reunión con los jefes, con otros funcionarios
 - Observación directa en los puestos de trabajo
 - Participantes y experiencias de los empleados de la empresa o Informe de terceros o Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas a:

Titulares:

- * Jefes
- * Supervisores
- * Subalternos o Cuestionarios de aspectos críticos de labores a

Titulares:

- * Jefes
- * Supervisores
- * Subalternos o Panel con expertos o Hojas de ruta o Manuales de procedimientos.

Transcripción de la información a través de borradores y posteriormente y una vez hechas las correcciones y cambios, elaborará el definitivo.

- “El ordenamiento de la información
- Redacción final y digitación, según modelo de formatos

Análisis de la información

Verificación de la información

Titulares

- * Jefes
- * Supervisores
- * Subalternos.” (González Luis, 2016)

Ventajas del Manual de Funciones

Se puede señalar las siguientes:

1. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.

2. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
3. Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
4. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir, en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
5. Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
6. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

Análisis de cargos o puestos de trabajo

“El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos, el análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.” (Chiavenato Idalberto, 2014)

Estructura del análisis de cargos

Esta área está dividida generalmente en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencias que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son verdaderos Instrumentos de medición, elaborado de acuerdo a la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van analizarse, cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Requisitos Intelectuales: Si fueras gerente de una empresa, no se te pasaría por la mente tener como secretaria a una niña de 8 años, ya que sus conocimientos aún no son los más apropiados para la ejecución de ese cargo, no tiene experiencia, su adaptabilidad puede ser un poco complicada y sus aptitudes aún no son las mejores para desempeñar dicha labor.

Requisitos físicos: “Si fueras entrenador de un equipo de fútbol nunca pondrías de portero a un hombre que le falta un brazo y además es ciego. En esta área del análisis de cargos, es muy importante para determinadas labores, poseer capacidades para realizar un esfuerzo físico, una capacidad visual apta, una destreza o habilidad para realizar cualquier labor y una complexión física acorde con la tarea a realizar.” (Chiavenato Idalberto, 2014)

Responsabilidades implícitas: jamás dejarías que el ladrón más grande de todos los tiempos Cuidara tu capital o tus recursos. En este punto es de suma importancia tener una buena supervisión de personal por parte de un jefe, un

cuidado especial por el material, las herramientas o el equipo con el que se está trabajando, no apropiarse de dinero, títulos o documentos propiedad de la empresa o no transmitir información confidencial de la misma.

“Condiciones de trabajo: es muy importante trabajar en un ambiente sano, en el cual el ocupante de un cargo pueda adaptarse y rendir al máximo en su trabajo. No sería lógico trabajar al borde de un precipicio con la gente más malhumorada que pueda existir.” (Chiavenato Idalberto, 2014)

VALUACIÓN DE PUESTOS

Importancia

Aspectos que se pretenden combatir con la valuación de puestos:

- “El favoritismo
- Disgustos del trabajador y de la propia empresa respecto a ciertos salarios originados precisamente por desconocimientos de la razón de las diferencias
- Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación
- La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en relación con su personal
- La confusión existente entre el aspecto objetivo del trabajador y los aspectos subjetivos o personales del trabajador
- Las decisiones unilaterales de la gerencia y, por ende las intervenciones innecesarias de la empresa.” (Chiavenato Idalberto, 2014)

Método de Valuación de Puestos por Puntos

Es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de “puntos” a cada una de las características (o “factores”) de los puestos.

Este método consta de tres etapas:

- “Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
- Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
- Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos. Procedimientos:
 - Integración del comité de valuación.
 - Determinación de los puntos “tipo”.
 - Fijación y definición de los factores y sub-factores.
 - Ponderación y establecimiento de los grados de cada sub-factor.
 - Definición de dichos grados.
 - Asignación de “puntos” a cada grado de cada sub-factor.
 - Producción del “manual de valuación”.
 - Interpretación de los análisis de puestos
 - Concentración de los datos de la especialización de cada puesto.
 - Clasificación de los mismos.
 - Fijación del valoren “puntos” correspondiente a cada puesto.
 - Comparación directa de los salarios y los valores de “puestos”.
 - Ajuste correspondiente.
 - Determinación de las escalas de valuación.” (González Luis, 2016)

Etapas de la Valuación de Puestos por Puntos

I. Elección de los factores de evaluación:

- a. Requisitos Intelectuales
- b. Requisitos Físicos
- c. Responsabilidades Implícitas

d. Condiciones de trabajo

Estos cuatro grupos involucran habitualmente los siguientes factores:

Tabla N° 1

Factores de Evaluación	
Requisitos Intelectuales: 1. Instrucción Básica 2. Experiencia 3. Iniciativa e Ingenio	Responsabilidad por: 6. Supervisión de Personal 7. Material o equipo 8. Métodos o procesos 9. Informaciones confidenciales
Requisitos Físicos: 4. Esfuerzo físico necesario 5. Concentración mental o visual	Condiciones de trabajo: 10. Ambiente de trabajo 11. Riesgos

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2014), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

II. Ponderación de los factores de evaluación

Tabla N° 2

Factores	1ra. Ponderación	2da. Ponderación
Requisitos Intelectuales: 1. Instrucción Básica 2. Experiencia 3. Iniciativa e Ingenio		
Requisitos Físicos: 4. Esfuerzo físico necesario 5. Concentración mental o visual		
Responsabilidad por: 6. Supervisión de Personal 7. Material o equipo 8. Métodos o procesos 9. Informaciones confidenciales		
Condiciones de trabajo: 10. Ambiente de trabajo 11. Riesgos		
TOTAL		

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2014), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

Tabla N° 3

PROGRESIÓN	Grado				
	A	B	C	D	E
Progresión Aritmética					
Progresión Geométrica					
Progresión Arbitraria					

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2014), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

III. Montaje de la escala de puntos

Al adoptar la progresión aritmética sobre los factores ya ponderados, se obtiene la siguiente escala de puntos:

Tabla N° 4

Factores	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado
	A	B	C	D	E	F
Requisitos Intelectuales:						
1. Instrucción Básica						
6. Experiencia						
7. Iniciativa e Ingenio						
Requisitos Físicos:						
8. Esfuerzo físico necesario						
9. Concentración mental o visual						
Responsabilidad por:						
6. Supervisión de Personal						
7. Material o equipo.						
8. Métodos o procesos						
9. Informaciones confidenciales						
Condiciones de trabajo:						
10. Ambiente de Trabajo						
11. Riesgos						

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

IV. Montaje del manual de evaluación de cargos

Tabla N° 5

INSTRUCCIÓN BÁSICA		
Este factor considera el grado de instrucción general o entrenamiento específico preliminar exigido para el adecuado desempeño del cargo. Debe considerarse sólo aquella instrucción aplicable al cargo, y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.		
Grado	Descripción	Puntos
A	El ocupante debe saber leer y escribir, o tener el curso de alfabetización.	
B	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la primaria o equivalente.	
C	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la secundaria o equivalente.	
Grado	Descripción	Puntos
D	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la secundaria o equivalente	.
E	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior o equivalente.	.
F	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo, más curso de postgrado.	.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2014), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

V. Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación:

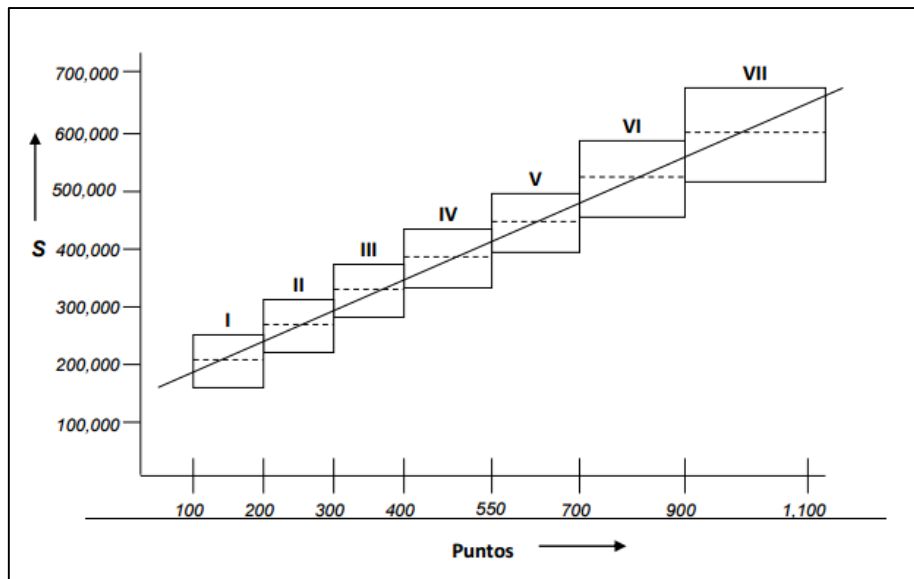
Tabla N° 6

CARGOS	TOTAL DE PUNTOS (X _i)	SALARIOS MEDIOS (Y _i)
<i>Digitador</i>		
<i>Secretaria Auxiliar</i>		
<i>Secretario Especializado</i>		
<i>Diseñador</i>		
<i>Secretario Auxiliar</i>		
<i>Secretaria bilingüe</i>		
<i>Supervisión de Seguridad</i>		
<i>Reclutador de Personal</i>		
<i>Auxiliar de Costos</i>		
<i>Auxiliar de Importación</i>		

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2014), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

VI. Curva de Ajuste Salarial



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2014), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

VII. Definición de Franjas Salariales

“Al desglosar la gráfica de las franjas salariales, se llega al siguiente resultado en términos numéricos:” (Chiavenato Idalberto, 2014)

Tabla N° 7

Clases Cargos	Amplitud de Puntos	Salario Medio (\$)	Porcentaje Alejamiento de la franja	Amplitud de franja (\$)	Franja Salarial	
					Limite Inferior (\$)	Limite Superior (\$)
I						
II						
III						
IV						
V						
VI						
VII						

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2014), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación serán elegidos de acuerdo a los objetivos planteados para nuestra empresa de estudio.

“La empresa de estudio va a desarrollar su propio método para evaluar el rendimiento grupal e individual. Para ello serán utilizados más de un método y una mezcla de ellos.” (Chiavenato Idalberto, 2014)

¿Quién va a evaluar?

Se va a desarrollar a nivel individual una autoevaluación de cada integrante, y a nivel grupal se establecerá una comisión en la que cada participante dará su opinión, pero la evaluación final se basará en el análisis realizado por el líder de grupo.

Importancia

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

Objetivos

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- “Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.” (Chiavenato Idalberto, 2014)

Ventajas

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

Elementos

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

1. *Estándares de desempeño*: La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

2. *Mediciones del desempeño*: “Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa.” (Chiavenato Idalberto, 2014)

3. Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

Métodos más utilizados

- **Método Escala Gráfica:**

Es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones. En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.

- **Método Elección Forzada:**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger “forzosamente” una o dos ellas, la que más se ajuste al integrante del grupo.

- **Método de Investigación de Campo**

Es un método desarrollado con base en entrevistas de un especialista (el profesor en nuestro caso), con evaluación con el superior inmediato (líder del grupo), mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de los integrantes del grupo. Puede tener gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con el líder los medios para su desarrollo y acompañar al integrante del grupo de manera mucho más dinámica.

De este método solo se van a rescatar algunos aspectos. Descartaremos aspectos tales como: el apoyo de un especialista, ya que en este caso serían los profesores de cada cátedra de cada integrante del grupo, los cuales, es poco probable, que tengan el tiempo para estar a nuestra disposición.

- **Método de los Incidentes Críticos**

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

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

“El método que finalmente será utilizado a nivel grupal, será una mezcla del método de Investigación de Campo y el método de los Incidentes Críticos. Se utilizarán aspectos a nivel grupal tales como: utilizar el método de la campana de Gauss y la vamos a dividir en tres aspectos, los cuales en todas las fases los vamos a corregir y potenciar.” (Chiavenato Idalberto, 2014)

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

“Constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo.” (Werther B. Willan, 2013)

Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa, específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo. “Lo esenciales contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman. Esta función específicamente consiste en buscar el Hombre adecuado para el puesto adecuado, utilizando un conjunto de medios técnicos. Siendo el reclutamiento y la selección de personal encargadas de la consecución de recursos humanos para la organización.” (Dessler, Gary, 2013)

PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO RECLUTAMIENTO

Definición: “Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga u ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Objetivo: El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Ayudar a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.” (Chiavenato Idalberto, 2014)

Importancia: La principal tarea del reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar de personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto. Consiste, en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción o por sus habilidades.

“Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo.” (Arias Galicia, Fernando, 2014)

Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. “Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas.” (Arias Galicia, Fernando, 2014)

Reclutamiento Mixto

El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior (fuera de la empresa) y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos.

SELECCIÓN

Definición: elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado.

Importancia de la selección: En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas los exámenes médicos, etc.

Objetivos e importancia y su proceso: Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Proceso de selección de personal:

“Vacante

Requisición

Análisis y evaluación de puestos

Inventario de recursos humanos

Fuentes de reclutamiento

Solicitud de empleo

Entrevista inicial o preliminar

Pruebas psicológicas

Pruebas de trabajo

Examen médico de admisión

Estudio Socioeconómico

Decisión final

Inducción

Control del proceso de selección” (Chiavenato, Idalberto, 2014)

CONTRATACION

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

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

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

Contrato Colectivo: Es un convenio celebrado entre uno o varias empresas de patronos, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

INDUCCIÓN

Concepto: “Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial. Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa”.
(Chiavenato, Idalberto, 2014)

Objetivo: Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización en general.

Importancia: Es importante para el nuevo trabajador ya que al momento de incorporarse a una organización, este se va a encontrar inmerso en un medio de normas, políticas y costumbres extrañas para él.

El desconocimiento de ello puede afectar en forma negativa a su eficiencia, así como a su satisfacción.

Elementos fundamentales de un programa de inducción

1. “Título de programa
2. Persona que elaboró el programa
3. Nombre de la persona que aprobó el programa
4. El objetivo que se persigue

5. Tipo de sesión que se llevará a cabo, ya sea a través de una conferencia o mesa redonda.
6. El moderador, quien es la persona encargada de llevar a cabo la sesión.
7. Características del local
8. Material necesario a utilizar en cada sesión”. (Chiavenato, Idalberto, 2014)

INTEGRACIÓN

Concepto: Consiste en obtener el capital recursos humanos y materiales para uso de la empresa .la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entretenimiento y compensación del personal.

La integración de personal es muy importante, ya que se puede mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Principios de la integración del personal: Los principios de la integración del personal de una empresa son: Adecuación de hombres y funciones: los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo criterio que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres. Provisión de elementos administrativos: Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Técnicas para la integración del personal

- **“Asignación de salarios:** lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.
 - **Asignación de funciones:** asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
 - **Determinación de salarios:** Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
 - **Calificación de méritos:** Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
 - **Incentivos y premios:** proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
 - **Control de asistencia:** establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.”
- (Chiavenato, Idalberto, 2014)

CAPACITACIÓN

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas

por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia. Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Equilibrio entre las competencias del nuevo empleado y las necesidades actuales y futuras de la organización

De todos modos, más allá de las diferencias semánticas o conceptuales entre los conceptos de capacitación y desarrollo, hay un dato inequívoco en todos los casos: ambas acciones han alcanzado un carácter estratégico en las empresas de hoy y logran vincular a las personas como principal fuente generadora de valor. En suma, constituyen una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización. Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo Beneficios para la persona que impactan favorablemente en la organización
- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas.

- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizaron los siguientes materiales, métodos y técnicas:

MATERIALES

Equipos de Oficina

- ✓ Escritorio, silla, pizarra.
- ✓ Computador, impresora, copiadora.
- ✓ Cámara fotográfica, grabadora, internet.

Oficina

- ✓ Carpetas, cuadernos, papel bond.
- ✓ Lápices, esferográficos, borradores, corrector.
- ✓ Reglas, grapas, clips.

MÉTODOS

Los métodos son el camino que escoge el investigador para el desarrollo de trabajo investigativo, en el presente proyecto de investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas que facilitarían la explicación adecuada al proyecto:

Método Deductivo: “Consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Se inicia con el análisis de los postulados, teoremas,

leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.” (Bernal César, 2013).

Se lo utilizó para aplicar los diferentes referentes teóricos relacionados la elaboración de manuales de funciones, valuación de puestos por puntos, reglamento de admisión y empleo para la empresa Agrícolas Unidas del Sur S.A. “AUSURSA” de la ciudad de Machala.

Método Inductivo: “Es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados:” (Jaramillo César, 2013).

Se lo utilizó para que en base a los resultados obtenidos en las encuestas inferirlos en la elaboración de las diferentes herramientas que contribuyan a mejorar la gestión del talento humano de la empresa Agrícolas Unidas del Sur S.A. “AUSURSA” de la ciudad de Machala.

Método Analítico: “Es un procedimiento mental que logra la descomposición de un todo en sus partes componentes y relaciones” (Jaramillo César, 2013)

Se lo utilizó para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Agrícolas Unidas del Sur S.A. “AUSURSA”, mediante el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista al gerente y encuestas a los empleados.

Método Descriptivo: “Es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera” (Jaramillo César, 2013).

Fue importante al momento de resumir la información y detectar la información de mayor relevancia para la construcción del manual de funciones, el reglamento de admisión y empleo, valuación de puestos por puntos y evaluación de la empresa Agrícolas Unidas del Sur S.A. “AUSURSA” de la ciudad de Machala.

TÉCNICAS

Observación: Permitió realizar el registro visual de lo que ocurre dentro de la empresa Agrícolas Unidas del Sur S.A. “AUSURSA” de la ciudad de Machala, en cuanto a la problemática relacionada con la falta de un manual de funciones, reglamento de admisión y empleo, y métodos para realizar, tanto la valuación de puestos por puntos como la evaluación del desempeño del talento humano.

Entrevista: Es un banco de preguntas estructuradas que fueron realizadas al gerente de la empresa Agrícolas Unidas del Sur S.A. “AUSURSA” de la ciudad de Machala, con la finalidad de conocer las razones por las que no se ha implementado estas herramientas de gestión del talento humano.

Encuesta: Consiste en formular un banco de preguntas que permita recopilar datos para su posterior análisis. Para la presente investigación se aplicaron encuestas a los ciento cincuenta (150) empleados de la empresa.

f. RESULTADOS

IMAGEN N° 1

“Agricultoras Unidas del Sur S.A. de la ciudad de Machala, provincia de El Oro”

Fotografía N° 1



Fuente y elaboración: <https://www.google.com.ec/maps/uv?hl>, recuperado 20-05-2016

RESEÑA HISTÓRICA

La Empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A “AUSURSA” localizada en la ciudad de Machala Provincia de el oro fue creada a los once días del mes de Junio del año 1985 inicia sus actividades comerciales con el número de ruc.

Describimos los datos cuantitativos de la empresa, cuenta con un gerente general, con 150 trabajadores. En la actualidad que son 150 estos están divididos en: 29 empleados capacitados que son de personal administrativo y 121 obreros que se encuentran divididos en 3 haciendas, hacienda 1(28 obreros), hacienda 2 (36 obreros), hacienda 3 (57 obreros) las haciendas se encuentran ubicadas en el cantón guabo, esta es una exportadora el cual realizan semanalmente con una producción de 40.000 cajas vendidas a la empresa OBSA S.A siendo así esta conocida por su marca a nivel

internacional, ciudad y nuestro país es conocido por la calidad de banano que produce.

Fotografía N° 2



Fuente y elaboración: <https://www.google.com.ec/maps/uv?hl>, recuperado 20-05-2016

La empresa Agrícolas Unidas Del Sur S.A “AUSURSA”, se halla ubicada en 25 de Junio 620, Santa Rosa y Vela Oro, Banana Prime – Machala, teléfonos (07)2931137 – (07) 2931137.

**RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA
EMPRESA AGRÍCOLAS UNIDAS DEL SUR S.A. DE LA CIUDAD DE
MACHALA – PROVINCIA DE EL ORO**

MANUAL DE FUNCIONES

PREGUNTA N° 1

¿Qué cargo desempeña en la empresa Agrícolas del Sur S.A: de la ciudad de Machala?

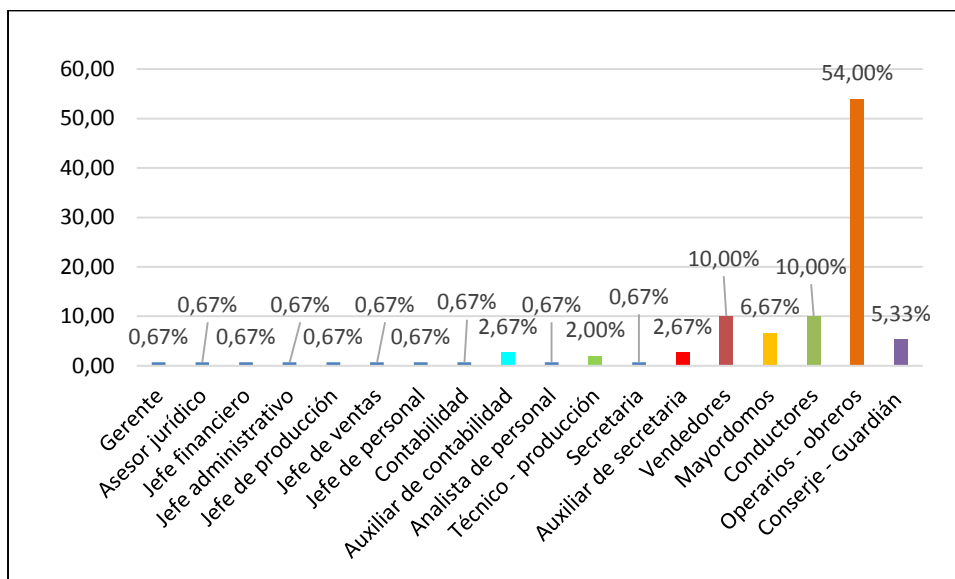
Cuadro N° 1

N°	ALTERNATIVA	f	%
1	Gerente	1	0,67
2	Asesor jurídico	1	0,67
3	Jefe financiero	1	0,67
4	Jefe administrativo	1	0,67
5	Jefe de producción	1	0,67
6	Jefe de ventas	1	0,67
7	Jefe de personal	1	0,67
8	Contabilidad	1	0,67
9	Auxiliar de contabilidad	4	2,67
10	Analista de personal	1	0,67
11	Técnico - producción	3	2,00
12	Secretaria	1	0,67
13	Auxiliar de secretaria	4	2,67
14	Vendedores	15	10,00
15	Mayordomos	10	6,67
16	Conductores	15	10,00
17	Operarios - obreros	81	54,00
18	Conserje - Guardián	8	5,33
	TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 150 empleados que laboran en AUSURSA, con el porcentaje del 54% son operarios y obreros, 10% vendedores, 10% conductores, 6,67% mayordomos, 5,33% conserjes – guardián, 2,67% auxiliar de secretaria, 2,67% auxiliar de contabilidad, 2% técnicos – producción, 0,67% gerente, asesor jurídico, jefe financiero, jefe administrativo, jefe de producción, jefe de ventas, jefe de personal, analista de personal, secretaria. Se deduce que cada uno de los personeros de la empresa tiene cargos diferentes.

PREGUNTA N° 2

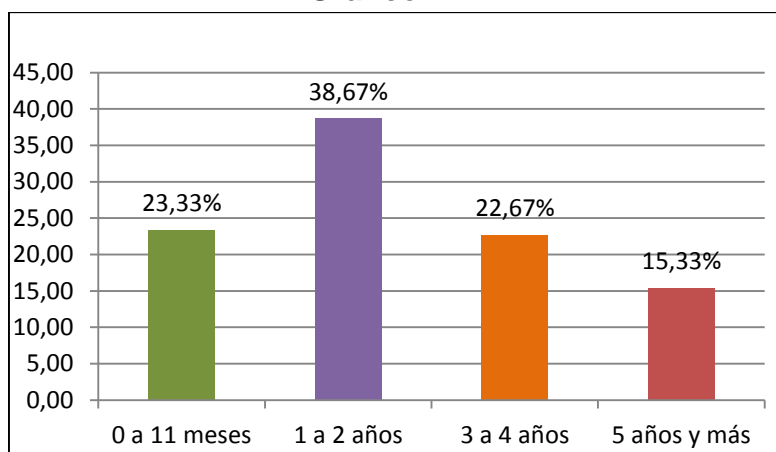
¿Qué tiempo lleva trabajando en el cargo asignado?

Cuadro N° 2

ALTERNATIVA	f	%
0 a 11 meses	35	23,33
1 a 2 años	58	38,67
3 a 4 años	34	22,67
5 años y más	23	15,33
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 2**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En referencia a la pregunta sobre el tiempo de trabajo en la institución, 58 personas que representan el 38,67% responden que llevan trabajando de 1 a 2 años, mientras que 35 empleados que representan el 23,33% dicen que llevan de 0 a 11 meses, 34 personas que representan el 22,67% llevan trabajando de 3 a 4 años y 23 empleados que representan el 15,33% de 5 años y más. La mayoría del personal lleva trabajando de 1 a 2 años en la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala.

PREGUNTA N° 3

¿Su formación profesional es?

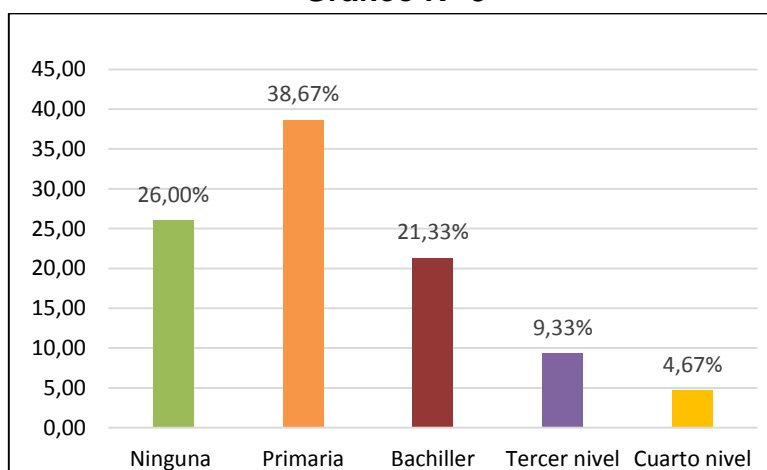
Cuadro N° 3

ALTERNATIVA	f	%
Ninguna	39	26,00
Primaria	58	38,67
Bachiller	32	21,33
Tercer nivel	14	9,33
Cuarto nivel	7	4,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados del AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En referencia a esta pregunta, 58 empleados que representan el 38,67% respondieron que su formación académica es primaria, 39 personas que corresponden al 26% sin ninguna instrucción, 32 empleados que representan el 21,33% tienen formación de bachiller, 14 personas que corresponden al 9,33% de tercer nivel y finalmente 7 empleados que representan el 4,67% son de cuarto nivel. Esta información permite establecer que el personal AUSURSA requiere de formación académica.

PREGUNTA N° 4

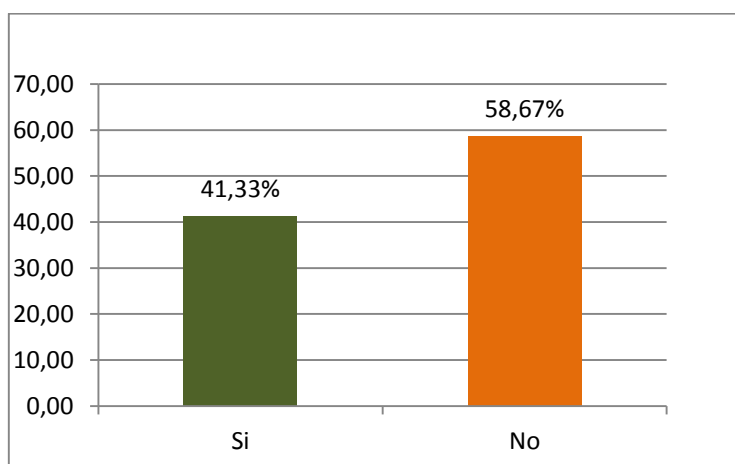
¿El cargo que ocupa está acorde a su formación profesional?

Cuadro N° 4

ALTERNATIVA	f	%
Si	62	41,33
No	88	58,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 4**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De los 150 empleados encuestados que trabajan en AUSURSA; 88 empleados que representa el 58,67% manifiestan que el cargo que ocupan no está de acuerdo a su formación; mientras que los 62 personas restantes que representa el 41,33% responden que el cargo que ocupan si está de acuerdo a su formación profesional. Esta información permite señalar que existe conformidad de los empleados respecto al cargo que ocupan en relación con la formación educativa que tienen.

PREGUNTA N° 5

La empresa cuenta con:

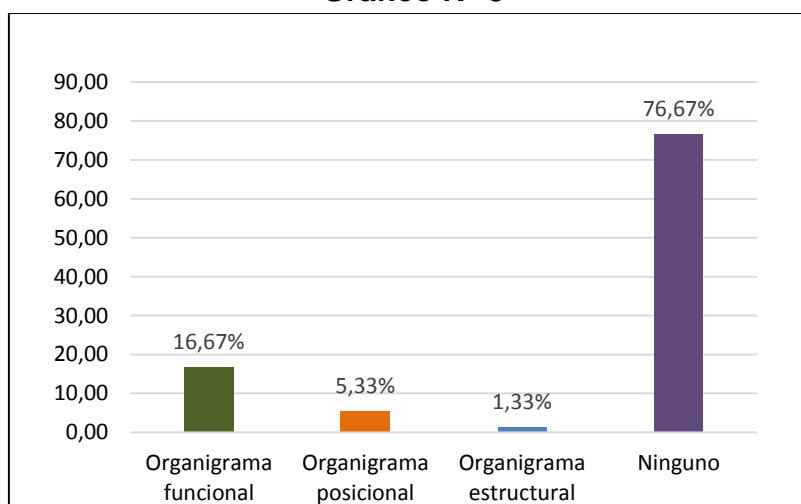
Cuadro N° 5

ALTERNATIVA	f	%
Organigrama funcional	25	16,67
Organigrama posicional	8	5,33
Organigrama estructural	2	1,33
Ninguno	115	76,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En relación a esta interrogante, el 76,67% de los empleados encuestados de AUSURSA respondieron que la empresa no cuenta con ningún tipo de organigramas, mientras el 16,67% dijeron que la empresa cuenta con organigrama funcional, el 5,33% respondieron que la empresa cuenta con organigrama posicional, y finalmente el 1,33% dicen que responde que la empresa cuenta con organigrama estructural, lo que indica una debilidad para la empresa que no posee una de las indispensables herramientas para una gestión técnica del personal.

PREGUNTA N° 6

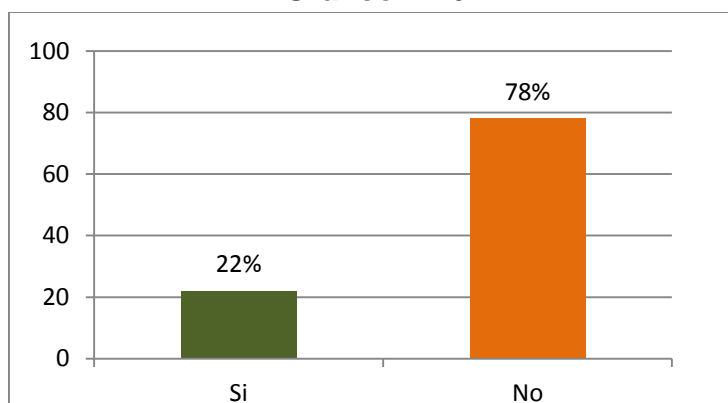
6. La empresa AUSURSA de la ciudad de Machala cuenta con una hoja de funciones por cargo:

Cuadro N° 6

ALTERNATIVA	f	%
Si	33	22
No	117	78
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 6**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De los empleados encuestados que trabajan en la empresa AUSURSA; 117 que representa el 78% manifiestan que la empresa no cuenta con hojas de funciones, 4 que alcanzan el 22% señalan que si tiene la empresa las hojas de funciones. El no contar con hojas de funciones para cada cargo en la empresa se constituye en una debilidad.

PREGUNTA N° 7

El trabajo que desempeña requiere:

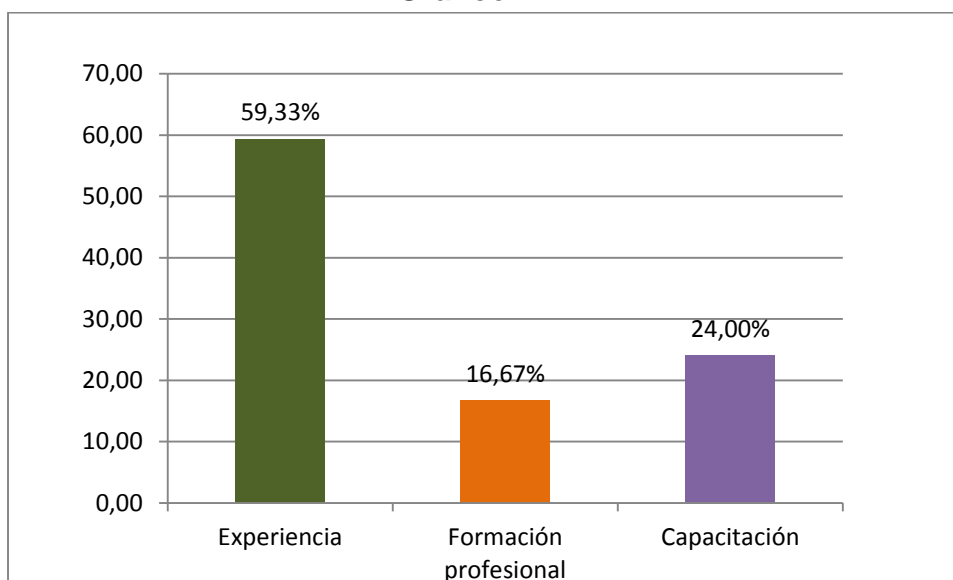
Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	f	%
Experiencia	89	59,33
Formación profesional	25	16,67
Capacitación	36	24,00
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo referente a esta interrogante, 89 empleados que representan el 59,33% manifiestan que en el desempeño de su cargo es sumamente importante la experiencia, mientras que 36 encuestados que significa el 24,00% respondieron que para su trabajo es importante la capacitación, 25 personas encuestadas que corresponde al 16,67% que es necesario para desempeñar el cargo la formación profesional; esta información indica que es importante la experiencia capacitación y la formación académica para desarrollar sus actividades en la empresa.

PREGUNTA N° 8

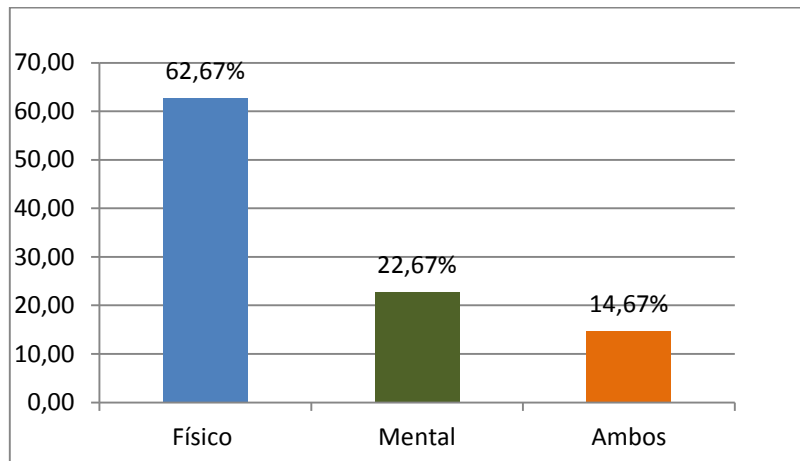
¿En su labor debe realizar mayor esfuerzo?

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	f	%
Físico	94	62,67
Mental	34	22,67
Ambos	22	14,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 8**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo referente a esta interrogante, 94 empleados que representan el 62,67% manifiestan que en el desempeño de su cargo deben realizar mayor esfuerzo físico; mientras que 34 encuestados que significa el 22,67% respondieron que su trabajo demanda mayor esfuerzo mental; y 22 empleados dicen que el mayor esfuerzo que realizan son en conjunto físico y mental. Esta información indica que las actividades en la empresa demandan mayor esfuerzo físico, lo que es importante al momento de realizar la valuación de puestos.

PREGUNTA N° 9

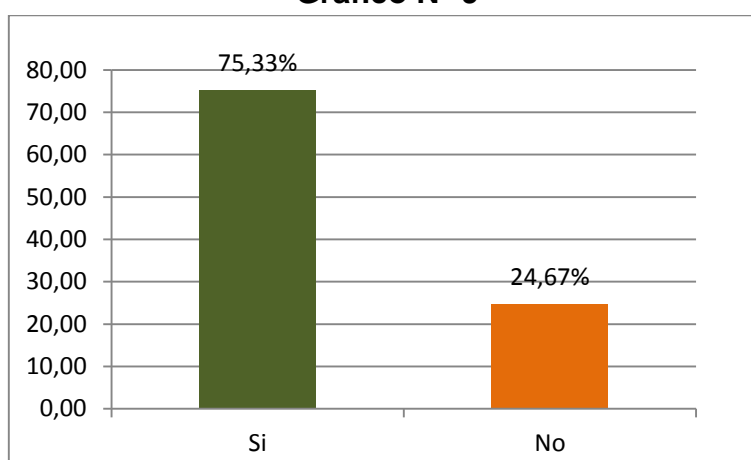
¿Está expuesto a algún riesgo en su trabajo?

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	f	%
Si	113	75,33
No	37	24,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 9**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo referente a esta interrogante, 113 empleados que representan el 75,33% manifiestan que en su trabajo si están expuestos a algún tipo de riesgo, mientras que 37 que equivalen al 24,67% dicen que no están expuestos a riesgos en el cargo que desempeñan. Esta información indica que en los cargos los empleados si están expuestos a riesgos laborales.

PREGUNTA N° 10

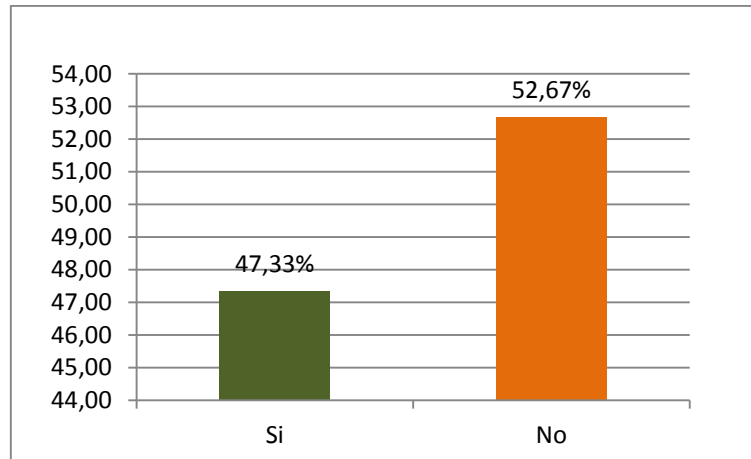
¿Los bienes de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala que le han entregado son valorados con responsabilidad por usted?

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	f	%
Si	71	47,33
No	79	52,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 10**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En lo referente a esta interrogante, 79 empleados que representan el 52,67% manifiestan que los bienes de la empresa entregados a ellos no son valorados por ellos con responsabilidad, mientras que 71 que equivalen al 47,33% dicen que si valoran los bienes con responsabilidad. Lo que se constituye en una debilidad, dado que los empleados que no tienen claro su responsabilidad de cuidarlos.

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

PREGUNTA N° 11

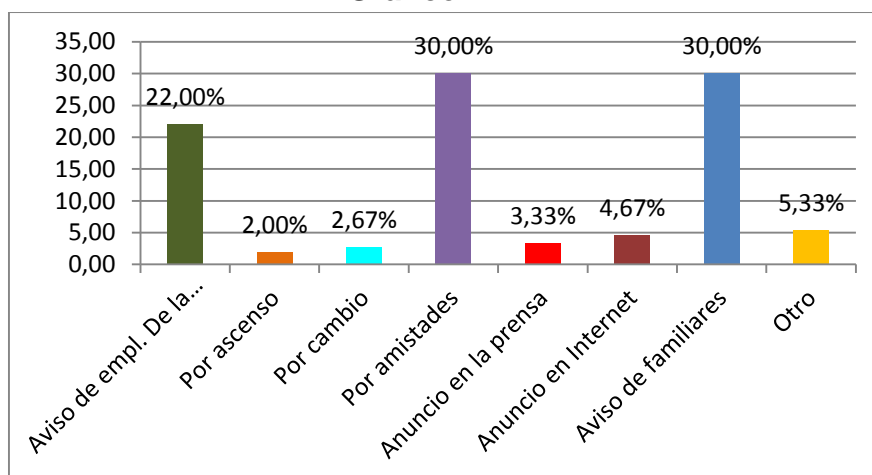
¿Por qué medio se enteró de la vacante existente en la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala?

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	f	%
Aviso de empl. De la empresa	33	22,00
Por ascenso	3	2,00
Por cambio	4	2,67
Por amistades	45	30,00
Anuncio en la prensa	5	3,33
Anuncio en Internet	7	4,67
Aviso de familiares	45	30,00
Otro	8	5,33
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala
Elaboración: La autora

Gráfico N° 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 150 empleados encuestados que trabajan en la empresa; 45 que alcanza el 30,00% manifiestan que el medio por el cual se enteraron de la vacante existente en la empresa es por amistades, 45 empleados que equivale al 30% dicen que es por aviso de familiares, 8 personas que corresponde al 5,33% responden que fue por otros medios, 7 empleados corresponde al 4,67% mediante el internet, 5 personas que equivale a 3,33% dicen que fue por anuncio en la prensa, 4 que representa el 2,67% dicen que fue por cambios, y finalmente 3 que representa el 2,00% respondieron que conocieron de la vacante por ascenso. Esta información posibilita señalar que en la empresa no se realiza un reclutamiento técnico del personal, por lo que se debería elaborar un reglamento de admisión y empleo para realizar un proceso técnico de contratación que permita contar con el personal más calificado en cada cargo.

PREGUNTA N° 12

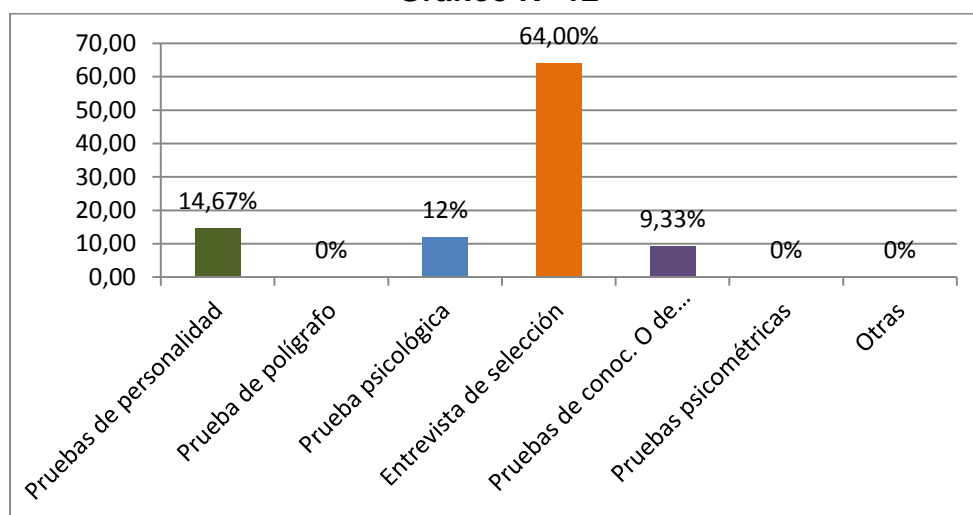
¿Cuál o cuáles de las siguientes técnicas de selección se le aplicaron al momento de su selección?

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	f	%
Pruebas de personalidad	22	14,67
Prueba de polígrafo	0	0,00
Prueba psicológica	18	12,00
Entrevista de selección	96	64,00
Pruebas de conoc. O de cap.	14	9,33
Pruebas psicométricas	0	0,00
Otras	0	0,00
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 12**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En relación a esta interrogante, 96 empleados que comprenden el 64,00% indicaron que tuvieron únicamente una entrevista con el gerente – administrador, 22 empleados que es el 14,67% expresó que se realizó pruebas de personalidad, 18 personas que corresponde al 12% dicen que fueron pruebas psicológicas, 14 personas que equivale al 9,33% dicen que fueron pruebas de conocimiento y capacitación. La información obtenida indica que no se realiza un proceso técnico para la selección del nuevo personal, lo que se constituye una debilidad y corrobora lo antes indicado que se debe reglamentar el proceso de contratación del personal.

PREGUNTA N° 13

¿Se le hizo conocer algunos aspectos relacionados con la empresa AUSURSA, el personal y el cargo a ocupar?

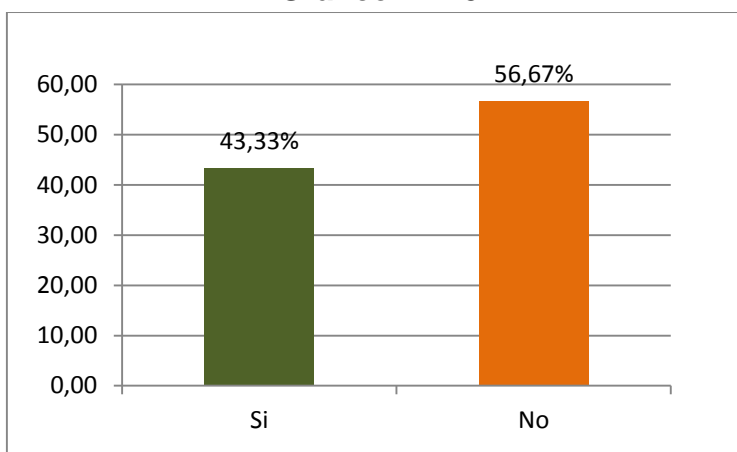
Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	f	%
Si	65	43,33
No	85	56,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respondiendo a esta pregunta, 85 empleados encuestados que comprenden el 56,67% expresaron que al momento de empezar a trabajar no se les indicaron aspectos relacionados con la empresa tales como las actividades a desempeñar en su lugar de trabajo, no se les entregó ningún documento; mientras 65 que constituyen el 43,33% señalaron que ingresaron directamente a trabajar, y que si se hizo referencia a lo que debían realizar. Esta información indica que el proceso de inducción es realizado de forma oral, sin contar con un manual de bienvenida, hoja de funciones que permita que el nuevo empleado conozca con mayor detalle el lugar en donde va a trabajar; es una debilidad.

PREGUNTA N° 14

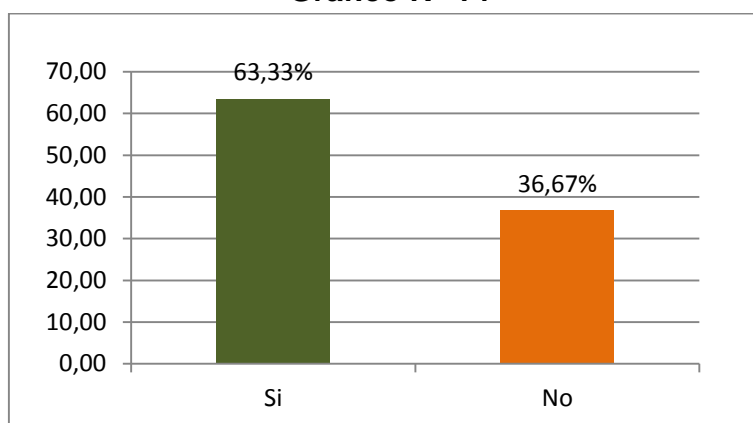
¿Tuvo que pasar un periodo de prueba al momento de ingresar en la empresa AUSURSA de Machala?

Cuadro N° 14

ALTERNATIVA	f	%
Si	95	63,33
No	55	36,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 14**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del personal encuestado, 95 que representan el 63,33% indicaron que si pasaron un periodo de prueba de tres meses, y 55 empleados que comprenden el 36,67% señalaron que no pasaron por un periodo de prueba que directamente fueron a trabajar en los cargos señalados. Esto se constituye en una debilidad de la empresa AUSURSA, dado que todos los empleados deberían atravesar un periodo de prueba para determinar si, en base a su desempeño, pueden o no seguir laborando.

PREGUNTA N° 15

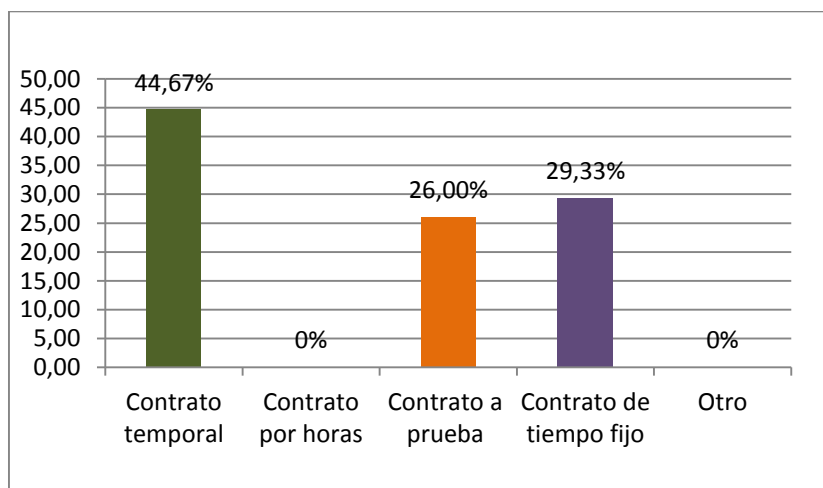
¿Qué tipo de contrato lo vincula a usted con la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala?

Cuadro N° 15

ALTERNATIVA	f	%
Contrato temporal	67	44,67
Contrato por horas	0	0,00
Contrato a prueba	39	26,00
Contrato de tiempo fijo	44	29,33
Otro	0	0,00
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 15**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En relación al vínculo legal que les une con la empresa AUSURSA, 67 empleados que comprenden el 44,67% expresaron que tienen un contrato temporal; 44 que representan el 29,33% señalaron que tienen un contrato de tiempo fijo y 39 empleados que alcanza el 26,00% expresó que su relación laboral es contrato a prueba. Los datos obtenidos permiten determinar que la empresa cumple en alguna medida con las disposiciones legales respecto a la contratación del personal, lo que se convierte en una fortaleza.

VALUACIÓN DE PUESTOS

PREGUNTA N° 16

¿A su criterio el salario que percibe está acorde con las actividades que desempeña?

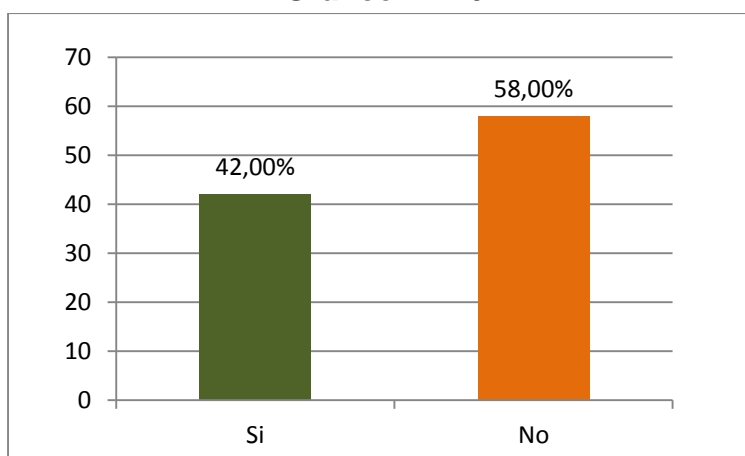
Cuadro N° 16

ALTERNATIVA	f	%
Si	63	42
No	87	58
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los empleados encuestados, 87 que representan el 58,00% manifiestan que la remuneración que percibe no está acorde con las actividades que desempeñan; mientras que los 63 restantes que comprenden el 42,00% indican que la remuneración sí está acorde con su desempeño laboral. De acuerdo a los resultados se puede señalar que la mayoría de no están satisfechos con la remuneración que perciben, pero hay un grupo menor que sí está conforme por lo que resulta imprescindible realizar una valuación de puestos para determinar si la remuneración percibida está acorde a la experiencia, formación, responsabilidad, riesgo, etc., de cada cargo.

PREGUNTA N° 17

¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideraron para el cálculo de su sueldo?

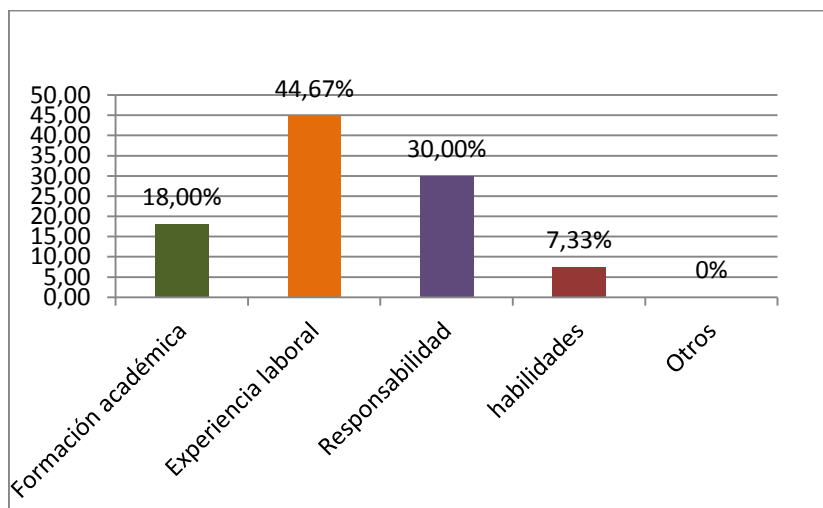
Cuadro N° 17

ALTERNATIVA	f	%
Formación académica	27	18,00
Experiencia laboral	67	44,67
Responsabilidad	45	30,00
habilidades	11	7,33
Otros	0	0,00
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto a esta interrogante, 67 empleados que alcanzan el 43,75% dicen que se consideró la formación académica para establecer su remuneración; 4 que alcanzan el 25% señalan que el aspecto más importante a considerar fue la experiencia laboral; 4 que son el 25% indican que las habilidades y finalmente 1 que corresponde a 6,25% cito la responsabilidad. En base a lo investigado se considera que una importante parte del personal considera que el sueldo se lo establece exclusivamente por el criterio del Gerente o Administrador.

PREGUNTA N° 18

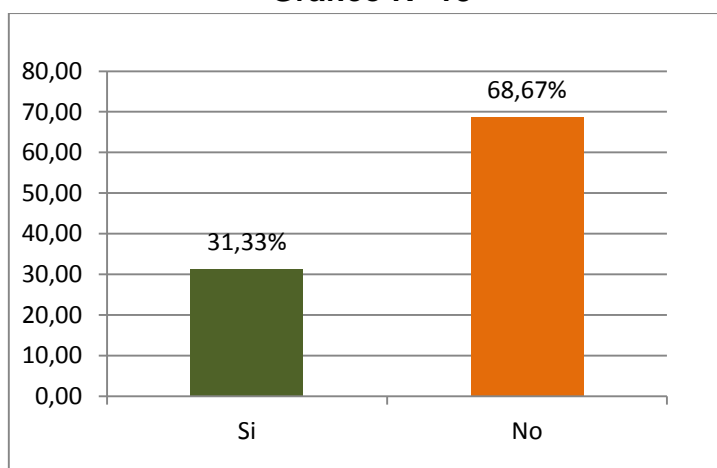
¿En la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala se maneja algún sistema para establecer la remuneración para cada cargo?

Cuadro N° 18

ALTERNATIVA	f	%
Si	47	31,33
No	103	68,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 18**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En respuesta a esta interrogante, 103 empleados encuestados que comprenden el 68,67% señalan que en la empresa AUSURSA no existe un sistema para establecer la remuneración para cada cargo, que se basa principalmente en el criterio del gerente o administrador; 47 empleados que representan el 31,33% manifiestan todo lo contrario, que si existe, aunque no supieron indicarlo con detalle. Lo antes expuesto permite establecer la necesidad prioritaria de utilizar el sistema de valuación de puestos por puntos que permita un justo cálculo de las remuneraciones.

PREGUNTA N° 19

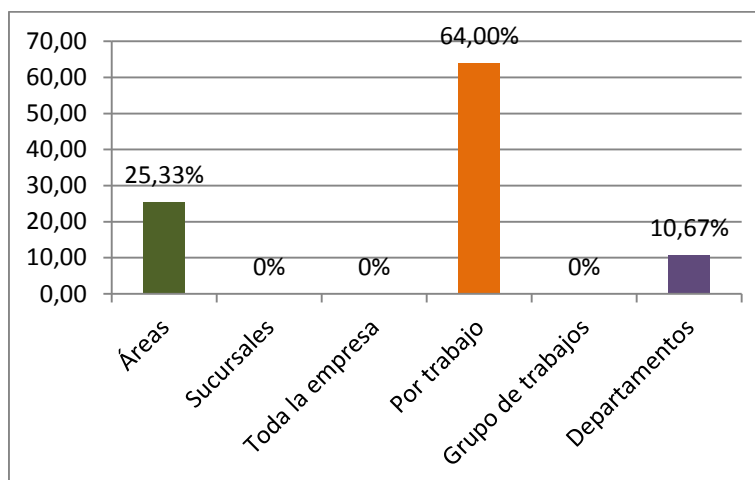
¿Indique el grado de responsabilidad que debe asumir?

Cuadro N° 19

ALTERNATIVA	f	%
Áreas	38	25,33
Sucursales	0	0,00
Toda la empresa	0	0,00
Por trabajo	96	64,00
Grupo de trabajos	0	0,00
Departamentos	16	10,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA – Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 19**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En respuesta a esta interrogante, 96 empleados encuestados que comprenden el 64,00% señalan la remuneración es por el trabajo que desempeñan, 38 que corresponde a 25,33% dicen que la remuneración es por áreas, 16 empleados que representan el 10,67% manifiestan que la responsabilidad por el desempeño por departamentos es recompensado. Lo antes expuesto permite establecer la necesidad prioritaria de utilizar el sistema de valuación de puestos por puntos que permita un justo cálculo de las remuneraciones.

PREGUNTA N° 20

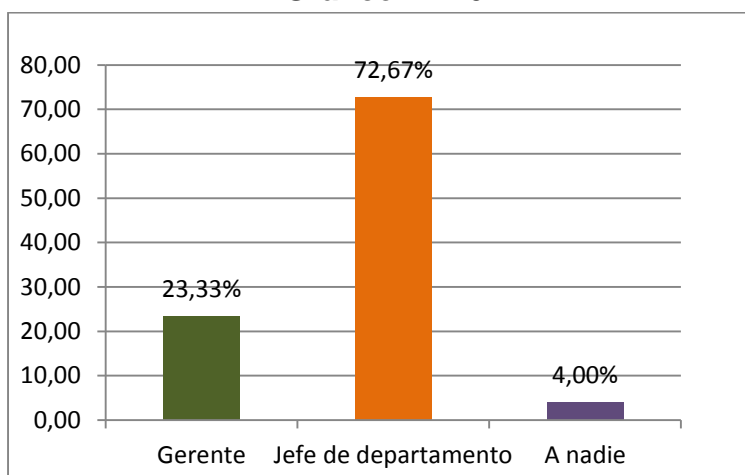
¿A quién informa sobre sus actividades?

Cuadro N° 20

ALTERNATIVA	f	%
Gerente	35	23,33
Jefe de departamento	109	72,67
A nadie	6	4,00
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 20**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En respuesta a esta interrogante, 109 empleados encuestados que comprenden el 72,67% señalan que informan de sus actividades al jefe del departamento, 35 que equivalen al 23,33% dicen que informan al gerente, 6 que corresponde a 4,00% no informan a nadie. Lo antes expuesto permite establecer la necesidad prioritaria de utilizar el sistema de valuación de puestos por puntos.

PREGUNTA N° 21

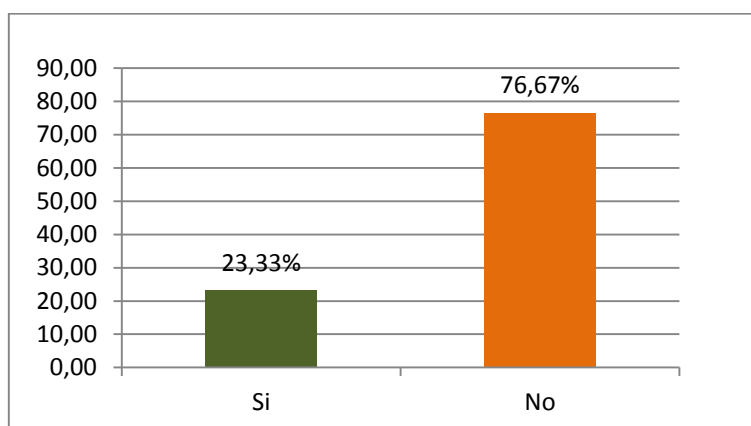
¿Presenta algún informe sobre las actividades que realiza?

Cuadro N° 21

ALTERNATIVA	f	%
Si	35	23,33
No	115	76,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 21**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Refiriéndose a esta pregunta, 10 empleados que comprenden el 62,50% indican que no entregan ningún informe escrito respecto a sus actividades; en tanto que 6 que alcanzan el 37,5% manifiestan si entregan informe escrito. Se debería implementar en la empresa informes escritos para todos los funcionarios.

PREGUNTA N° 22

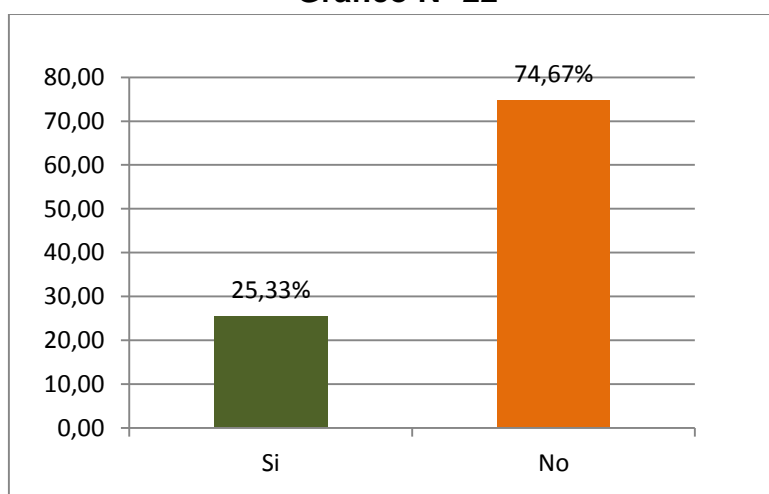
¿La empresa AUSURSA le exige el cumplimiento de metas o indicadores?

Cuadro N° 22

ALTERNATIVA	f	%
Si	38	25,33
No	112	74,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 22**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De los empleados encuestados, 112 que alcanzan el 74,67% indican no conocer acerca de metas o indicadores que deben cumplir en el desempeño de su trabajo; por el contrario 38 que representan el 25,33% señalan que si existen, pero no establecidas con claridad. Esta información evidencia la necesidad de aplicar un sistema de evaluación de desempeño que le permita a la empresa contar con indicadores de rendimiento y determinar si el desempeño del personal es óptimo y acorde a las expectativas; este aspecto se constituye en una debilidad.

PREGUNTA N° 23

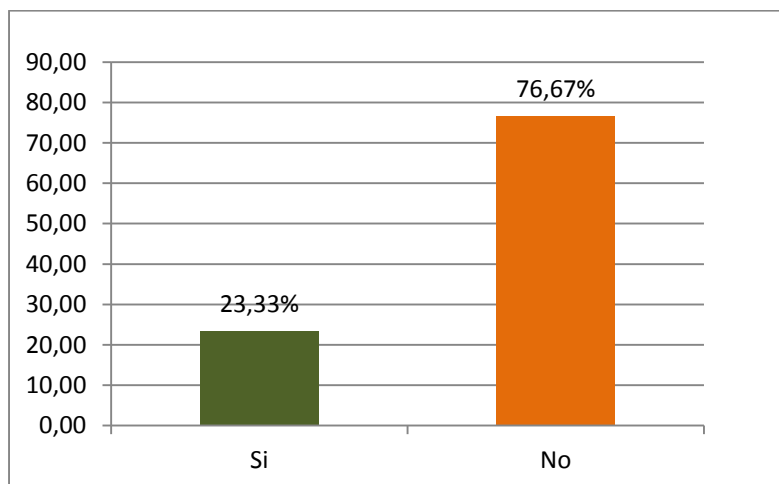
¿Se evalúa el cumplimiento de metas e indicadores?

Cuadro N° 23

ALTERNATIVA	f	%
Si	35	23,33
No	115	76,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 23**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En relación a esta pregunta, 115 empleados que comprenden el 76,67% indicaron que no se evalúa el cumplimiento de estos indicadores; mientras que 35 empleados que constituyen el 23,33% señalan si se lleva a efecto esta evaluación. Lo indicado posibilita determinar que en la empresa no se lleva a cabo una evaluación para conocer el desempeño individual de cada empleado lo que es un limitante para su crecimiento.

PREGUNTA N° 24

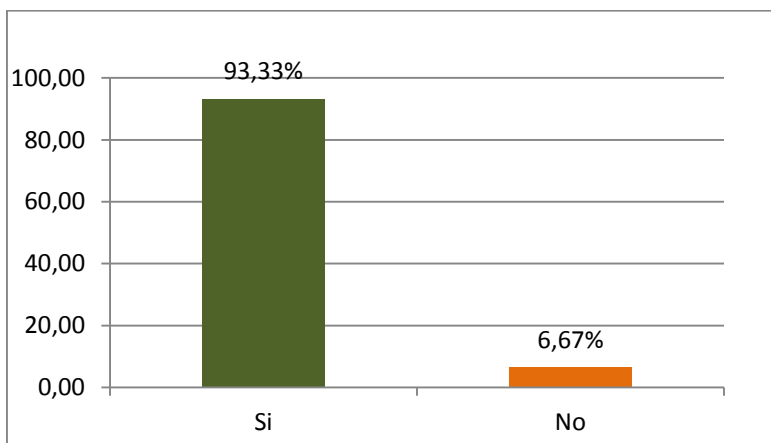
¿Existen ascensos en los puestos de trabajo?

Cuadro N° 24

ALTERNATIVA	f	%
Si	140	93,33
No	10	6,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 24**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De los empleados encuestados, 140 que representan el 93,33% expresaron que durante el tiempo que llevan laborando no han existido ascensos del personal para ocupar mejores cargos; 10 empleado que es el 6,67% por el contrario indicó que si existen ascensos. Estos datos indican que en la empresa existen escasas posibilidades de mejoramiento laboral, los empleados que lo integran llevan laborando en el mismo cargo por años, lo que contribuye a la desmotivación de su personal.

PREGUNTA N° 25

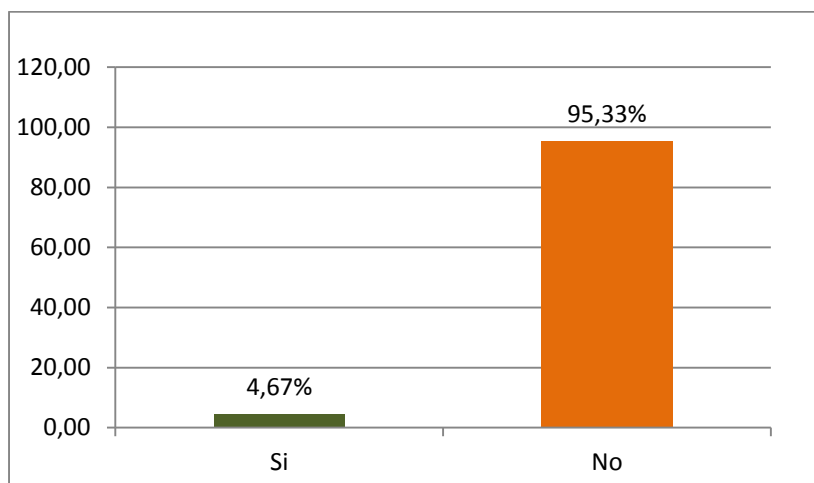
¿Conoce usted si se realizan evaluaciones de desempeño al talento humano de la empresa?

Cuadro N° 25

ALTERNATIVA	f	%
Si	7	4,67
No	143	95,33
TOTAL	150	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de AUSURSA - Machala

Elaboración: La autora

Gráfico N° 25**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Contestando a esta interrogante, los 143 empleados que equivale al 95,33% que trabajan en la empresa AUSURSA manifiestan que no se realiza evaluaciones del desempeño, mientras que 7 que corresponde al 4,67% dicen que si se realizan evaluaciones del desempeño lo que se constituye en una debilidad pues se desconoce el personal que no está rindiendo adecuadamente, y por lo tanto no se pueden tomar acciones correctivas, lo que remarca la necesidad de implementar un sistema para su evaluación.

**ENTREVISTA AL GERENTE – ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA
AUSURSA DE LA CIUDAD DE MACHALA**

1. ¿Cuánto tiempo lleva administrando la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala?

El Secretario General de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala, nos respondió que el lleva administrando la empresa desde que se lo contrato desde el año 2010.

2. ¿Posee Ud. algún título profesional otorgado por una institución de educación superior?

El entrevistado supo manifestar que tiene el título de Ingeniero en administración de empresas.

3. ¿Considera Ud. que el cargo que ocupa está acorde a sus conocimientos y aptitudes?

Si, ya que poseo la experiencia necesaria adquirida a través de los años, no solamente a nivel local sino incluso en el exterior, logrando un crecimiento sostenido.

4. ¿La empresa AUSURSA cuenta con una estructura orgánica establecida?

En parte, pero estamos en proceso de hacerlo, se está trabajando con un asesor externo para elaborar los diferentes organigramas para la empresa.

5. ¿La empresa AUSURSA cuenta con un manual de funciones?

De la misma manera el manual de funciones está en proceso de ser elaborado.

6. ¿El personal conoce sus deberes y obligaciones según el cargo que ocupa en la empresa?

Si, dado que al momento de ingresar se les indica cuáles son las actividades que deben desempeñar y las normas que establece la empresa (hora de ingreso y de salida, jornadas extras, etc.)

7. ¿Se han definido las funciones y responsabilidades de cada cargo que se ejecuta en la empresa?

Por supuesto que sí, cada trabajador conoce lo que debe hacer su puesto de trabajo.

8. ¿Cuándo se genera una vacante como se recluta a los aspirantes?

Generalmente se busca una persona con experiencia y preparación, se llama por la prensa escrita y luego de una entrevista se lo ubica en el cargo.

9. ¿A los aspirantes al cargo se les aplica algún test de evaluación?

No, solamente se realiza la entrevista.

10. ¿Cuáles son las características que debe reunir una persona para ser contratada en la empresa?

Para ingresar a la empresa AUSURSA los aspirantes deben reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser mayores de edad.
- b) No tener antecedentes penales.
- c) Gozar de todos los derechos de ciudadanía.
- d) Certificados de honorabilidad.

A pesar de haber definido ciertas características para el ingreso a la empresa AUSURSA, estas hacen referencia a requerimientos como formación profesional, experiencia, etc., factores determinantes la hora de obtener resultados positivos en la productividad de la empresa.

11. ¿Qué tipos de contratos existe en la empresa?

Existen dos tipos de contrato: A plazo fijo, generalmente para un año y por tiempo indefinido, para el personal de mayor confianza.

12. ¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados de reciente ingreso, aspectos básicos relacionados con la empresa AUSURSA mediante un Manual de Bienvenida?

No, solamente se indica verbalmente que es lo que deben desarrollar en sus actividades diarias.

13. ¿Se capacita al personal? ¿Cada qué tiempo?

Como las actividades son rutinarias y no revisten mayor complejidad no se considera necesario realizar capacitaciones, aunque en el aspecto tributario si se han realizado.

14. ¿Se han establecido reglamentos que normen el comportamiento de los empleados que laboran en la empresa?

Si, aunque las personas que laboran en la empresa son personas conocidas y de muy buena conducta.

15. ¿Qué aspectos se consideran para el cálculo del sueldo de los empleados?

Se considera el sueldo básico establecido a lo que se suma las demás remuneraciones de ley, esto debido a que la mayoría de empleados no necesitan capacitación profesional para el desempeño de sus actividades, con excepción de los jefes departamentales, a contadora y la auxiliar de contabilidad. La mayoría percibe el sueldo de \$ 375,00 dólares más los beneficios establecidos en el Código de Trabajo.

**16. ¿Los empleados a quién le informan de la labor que desempeñan?
¿Lo hacen de forma verbal o escrita?**

La mayoría de empleados lo hacen directamente a mi persona como administrador, y mediante un informe escrito que se elabora en el programa informático que posee la empresa.

17. ¿La empresa posee indicadores que le permitan evaluar el desempeño del personal?

No existe ningún tipo de indicador, la inspección la realizó personalmente, en base a la observación.

18. ¿Se incentiva con ascensos al personal con buen desempeño?

Por sus características, en la empresa no existe posibilidad de ascensos, por lo que se incentiva principalmente en épocas especiales como Navidad con el obsequio de una canasta.

19. ¿Se han establecido sanciones en caso de existir problemas o conflictos dentro de la empresa?

Los empleados conocen de las multas y sanciones por retrasos o faltas injustificadas. En relación a conflictos, cuando se han sucedido, han sido leves, y han sido resueltos mediante el establecimiento de sanciones a los responsables.

20. ¿Cree Ud. que con la implementación de herramientas administrativas como son: manual de funciones, reglamento de admisión y empleo, valuación de puestos y evaluación del desempeño, se lograría alcanzar eficiencia, eficacia y calidad en todas las actividades de la empresa?

Si, ya que nos ayudaría a mejorar la productividad de la empresa con el esfuerzo y compromiso de todos los empleados.

Análisis e Interpretación de la Entrevista al Gerente – Administrador de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala

El Gerente de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala, es quien está al frente de la administración del mismo desde su contratación desde el año 2010, este cuenta con la formación profesional o con la capacitación adecuada para manejar técnicamente el talento humano bajo su cargo, aunque en la mayoría de casos se basa exclusivamente en su intuición y experiencia, que si bien son importantes deben estar complementadas con una constante capacitación en la gestión del personal.

Esta falta de conocimiento ha limitado la elaboración y aplicación de diversas herramientas administrativas, como son: Manual de funciones, los empleados conocen sobre las actividades a desempeñar en forma verbal, lo que provoca confusiones y duplicidad de funciones; Reglamento de admisión y empleo, que ha originado contar con personal escasamente preparado, dado que cuando se presenta una vacante se contrata por referencias de familiares, amigos o empleados, limitando escoger a la mejor opción; Valuación de Puestos, se establecen los sueldos a criterio de la gerente siendo en la mayoría de los

casos el sueldo básico, sin considerar factores como formación académica, experiencia, responsabilidad, esfuerzo, riesgo, etc.; Evaluación del desempeño, no se cuenta con indicadores que permitan conocer el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo.

Adicionalmente se pudo establecer en base a las respuestas proporcionadas que no existen incentivos para el personal de mejor rendimiento, pero si existen sanciones y multas en caso de incumplimiento en las normas, lo que es necesario, así como también es imprescindible la motivación.

Para concluir, es importante destacar la apertura de la gerente a la implementación de las herramientas antes descritas en la empresa AUSURSA, ya que es consciente de los beneficios en el incremento de la productividad y de la rentabilidad con el aporte de todos los integrantes.

g. DISCUSIÓN

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLAS DEL SUR AUSURSA DE LA CIUDAD DE MACHALA

En la ciudad de Machala cantón de la provincia de El Oro a los once días del mes de Junio del año 1985 inicia sus actividades comerciales en la ciudad de Guayaquil, provincial del Guayas República del Ecuador, ante la presencia de sus fundadores, los ecuatorianos Raúl Rivas Pazmiño, José Vicente Peñaloza Cabrera y Hugo Borja Barrezueta, el hondureño Carlos Mejía García y el Colombiano Favio Escobar Mujica, con un capital inicial de S/500.000,00 sucres.

La compañía fue creada con el objeto de dedicarse a la explotación de fondos destinados a la agricultura, siembra, cosecha, importación exportación y comercialización de toda clase de cultivos y productos agrícolas, en el año 1986 la Compañía incrementa su terreno de producción, el día 20 de febrero compra el lote llamado las cañas de 52,16 hectáreas de la compañía agrícola industrial las cañas s.a. a un valor de S/.420.000.00 y el lote el Peños de superficie 78,56 hectáreas de la compañía Peños s.a. a un precio de 600.000,00, el 4 de marzo adquiere a un lote de 147,80 Hectáreas a la Compañía agrícola industrial el Tesoro S.A. a 1.000.000.00 y el 19 de marzo del mismo año compra el lote el riachuelo de una superficie total de 339.54 hectáreas de propiedad de la compañía agrícola industrial el riachuelo s.a con un valor de S/. 1.548.600.00, todas ubicadas en el Cantón El Guabo Provincia de El Oro.

Luego de la aplicación de encuestas a los empleados de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala, se detectó que la mayoría de las personas que trabajan en esta no cuentan con la preparación académica, las actividades que se realizan se puede establecer que existe concordancia entre su preparación y las labores que realizan, pero en ciertos cargos no cuentan con formación profesional ni siquiera con estudios básicos.

La empresa AUSURSA de la ciudad de Machala, no posee organigrama funcional, tiene un organigrama posicional y un organigrama estructural, elaborados en sus inicios, lo que ha ocasionado serios problemas de desorganización, ya que al no existir esta herramienta administrativa técnicamente estructurada no se puede aclarar rápidamente las incongruencias que existen actualmente en los diversos departamentos de la empresa como son fallas de control del personal, duplicidad de funciones, incongruencias en posición del personal, etc.

Además, al indagar acerca de si la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala, cuenta con una hoja de funciones para cada cargo, los empleados indican que no o que no conocen, lo que implica que la empresa carece de un Manual de Funciones, es decir que no cuenta con una herramienta que permita administrar de manera eficiente el talento humano que posee. Esta situación se torna negativa, puesto que un manual permitiría el análisis de las funciones que se desarrollan en cada puesto de trabajo así como la determinación del nivel jerárquico y la distribución de responsabilidades contribuyendo a una mejor administración del talento humano.

En relación al esfuerzo que deben realizar, la mayoría realiza esfuerzo de tipo físico, descuidando el esfuerzo mental, esto ha contribuido a que se susciten accidentes laborales, aunque en caso de producirse el personal está asegurado de conformidad a lo que establece la ley.

Respecto a los medios que se utilizan para el ingreso de nuevos empleados se determinó que la mayoría del personal que actualmente labora en la empresa AUSURSA ingresaron por medio de recomendaciones, lo cual no es factible para la entidad, teniendo en cuenta que una organización debe poseer personal capacitado de acuerdo al cargo que va a ocupar, con el fin de llevar a cabo de manera ágil y oportuna las actividades que tienen a su cargo; a esto se suma que el único instrumento de selección utilizado fue la entrevista directa con el Gerente o los jefes departamentales.

La mayoría de los empleados de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala señalan que a su ingreso no se les hizo la entrega de un documento escrito en el cual se les dé a conocer sus funciones y responsabilidades dando lugar a que en la empresa exista desconocimiento de las funciones que cada empleado debe desempeñar según el cargo que le corresponde.

Los empleados que laboran en la empresa AUSURSA, en su mayoría, no tuvieron que pasar un periodo de prueba, dado que directamente se les realizó un contrato de tiempo fijo, lo que impidió contar con un tiempo para conocer si las capacidades del empleado respondía a las características de puesto, lo que ha provocado bajo rendimiento laboral.

En relación a la capacitación, pese a que la mayoría de empleados lo consideran necesario, no ha existido preocupación por parte del Gerente por hacerlo, dado que se considera que las actividades son rutinarias y no necesitan demasiada preparación.

Los empleados que laboran en la empresa AUSURSA no se encuentran satisfechos con su remuneración, dado que consideran que se establece el sueldo básico para todos, sin considerar un sistema que considere aspectos como experiencia, responsabilidad, habilidades, preparación, etc.

En la empresa AUSURSA, los empleados señalan que informan de sus actividades principalmente al Gerente, incluso saltando la estructura establecida, como es el caso de los jefes departamentales, que también indican que su prioridad es informar al Gerente y no a su jefe inmediato, lo que provoca pérdida de autoridad e inclusive conflictos.

Los empleados de la empresa indican que la institución no ha establecido metas o indicadores, por lo tanto no se puede exigir su cumplimiento, lo que es una señal clara de que en la empresa no se realiza una evaluación de desempeño para conocer el nivel de rendimiento laboral de cada empleado, lo que se constituye en una desventaja, ya que pueden existir egresos por conceptos de salarios que no tengan su contraparte en actividades desempeñadas eficiente y eficazmente.

En cuanto a las opiniones vertidas por el Gerente de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala, expresó que lleva administrando la empresa desde el 2010. Posee título académico de ingeniero comercial lo que conlleva a que la empresa este administrado de manera lógica, sin embargo en la actualidad es muy poco la administración de carácter técnica, situación que está afectando negativamente a la institución ya que no posee ningún conocimiento formal de cómo administrar técnicamente el talento humano de una empresa. Esta falta de formación profesional hace necesaria la contratación, ya sea en calidad de empleado o de asesor externo, de un una persona preparada en la gestión del Talento Humano que la entidad posee.

En la empresa AUSURSA no se aplica ningún proceso de contratación del nuevo personal. Para que una persona ingrese a la empresa deben reunir algunos requisitos básicos como son: ser mayor de edad, no tener antecedentes penales, gozar de todos los derechos de ciudadanía y certificados de honorabilidad. A pesar de haber definido ciertas características para el ingreso a la empresa, estas no hacen referencia a requerimientos como formación profesional, experiencia, responsabilidad, etc., factores determinantes a la hora de obtener resultados positivos en la pro-actividad de la institución.

En cuanto a los contratos, estos se manejan en dos tipos: a plazo fijo y por tiempo indefinido según lo estipula la ley, contribuyendo así a la estabilidad laboral de los empleados, aunque se debería considerar el contrato a prueba

por tres meses, con la finalidad de conocer, en este lapso de tiempo, si el empleado está apto o no para desempeñar el cargo.

Según declaraciones del Gerente a los empleados de reciente ingreso se les da a conocer las actividades que van a realizar en forma verbal, lo que no garantiza que el nuevo empleado tenga conocimiento de todas las funciones que debe desarrollar en su nuevo cargo, dificultando su adaptación.

Además se indica que el personal no necesita capacitación, debido a que el trabajo es rutinario sin mayor complejidad, por lo que en pocos días de trabajo, el empleado conoce a la perfección lo que tiene que hacer. Sin embargo, si existe capacitación para el personal tales como jefes departamentos, de contabilidad, sobre todo en el aspecto tributario, que cambia constantemente.

En lo que respecta a la existencia de un reglamento, existen normas de conducta, puntualidad, asistencia, etc., pero no debidamente expresadas en un documento escrito y socializado con el personal, porque se considera que las personas son de muy buena conducta, sin tomar en cuenta, que en toda entidad en algún momento se pueden presentar conflictos y no existe un documento que respalde legalmente el establecimiento de sanciones.

Refiriéndose a las remuneraciones, el Gerente indica que se considera el sueldo básico más todos los beneficios de ley, dado que las características de los cargos no necesitan demasiada preparación profesional, con excepción del personal que lleva la parte contable de la empresa, lo que provoca cierta

insatisfacción y desmotivación en el personal, que siente que el sueldo mínimo y por lo tanto su rendimiento también debe ser el mínimo.

En la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala, existe centralización del poder, dado que los empleados consideran que a la persona a informar es al Gerente, saltándose las jerarquías, lo que es grave, dado que genera conflictos y sobre todo confusiones al momento de dar o recibir órdenes. Esta centralización ha impedido contar con indicadores de rendimiento, por el desconocimiento de la gerente de estos mecanismos, quien considera que no son necesarios, que basta una supervisión directa basada en la observación.

Misión Y Visión

Misión

La empresa "AUSURSA" (Agrícolas Unidas del Sur S.A.) es una empresa que se dedica a la Producción de banano, de la mejor calidad para exportar a los países de Norteamérica y Europa.

Visión

Incrementar la Producción de Banano y mantenerse como una compañía líder dentro de la provincia de El Oro y del País.

Producción

La empresa "AUSURSA" se dedica exclusivamente a la exportación de banano de la mejor calidad.

Clientes

Su destino es Europa y Estados Unidos donde comercializan este producto según su volumen de venta.

Recursos Físicos

La empresa cuenta con una estructura de Hormigón propio en las calles 25 de junio y Santa Rosa.

Macro – localización

Provincia De El Oro Croquis N° 1



Fuente y elaboración: www.google.maps

Micro – localización

La empresa AUSURSA se halla ubicada en la ciudad de Machala en las calles Av. 25 de junio y Santa Rosa

Ciudad de Machala Croquis N° 2



Fuente y elaboración: www.google.maps

PROPUESTA DIRIGIDA A LA EMPRESA AGRICOLAS UNIDAS DEL SUR NIVELES JERARQUICOS

La estructura de la empresa "AUSURSA" el cumplimiento de sus funciones se compondrá de los siguientes niveles.

a) Nivel Ejecutivo

El gerente ejerce la representación legal y tiene en su misión fijar estrategias y políticas específicas pendiente a lograr los objetivos empresariales, administrando los recursos disponibles (humanos, financieros y técnicos)

b) Nivel Asesor

Son las personas responsables que se encargan en asesorar estrategias adecuadas como, aconseja, informa, recomienda, y sugiere.

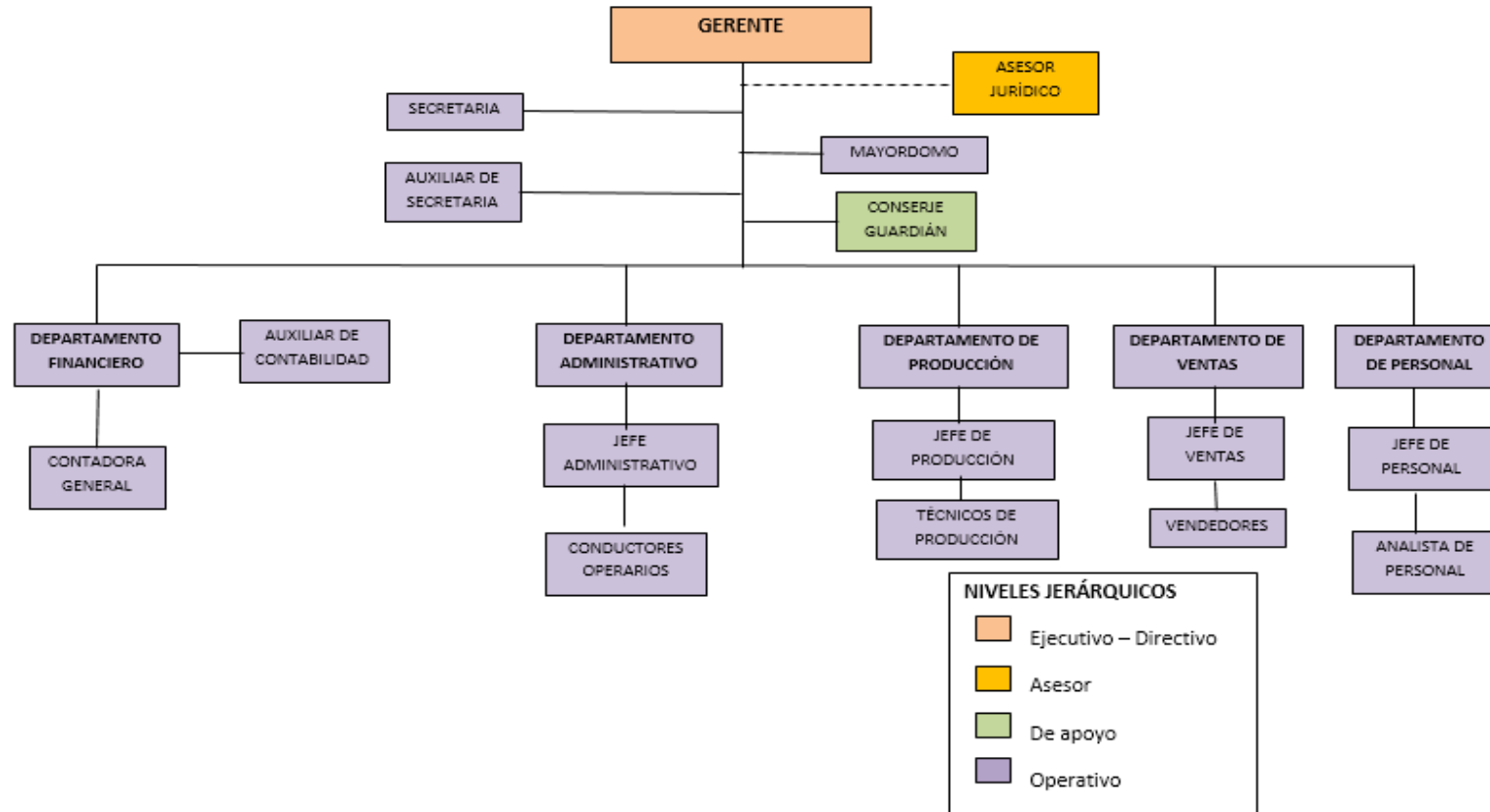
c) Nivel de Apoyo

Comprende las funciones que implican el ejercicio de actividad de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades a realizar.

d) Nivel Operativo

Es el responsable de la ejecución de los planes, programas, y actividades en el campo de especialidad de las áreas que la conforman.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLAS DEL SUR “AUSURSA” S.A. DE LA CIUDAD DE MACHALA
Organigrama N° 1



Fuente: Secretaría de AUSURSA

Elaboración: La autora

**MANUAL DE
FUNCIONES PARA
LA EMPRESA
AGRÍCOLAS DEL SUR
S.A. "AUSURSA" DE
LA CIUDAD DE
MACHALA**



MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA AGRÍCOLAS DEL SUR
“AUSURSA” S.A. DE LA CIUDAD DE MACHALA



PRESENTACION

Como una de las prioridades dentro de una empresa, en el contorno de la modernización, es contar con una administración de alta productividad, honestidad, confiabilidad, calidad y eficiencia en todas sus áreas y niveles, con la colaboración del personal idóneo que sean ejemplo de capacidad y servicio.

La realización del Manual de Funciones para la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” S.A., de la ciudad de Machala – provincia de El Oro, se ha desarrollado en base al diagnóstico realizado en la entidad, en donde el Manual Orgánico Funcional se encuentra únicamente en proceso de elaboración y por ello existen varios problemas como duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención a los clientes, la causa es por el desconocimiento de los procedimientos administrativos, es decir porque no están involucrados con las funciones que le corresponden a cada empleado.

Los manuales administrativos constituyen una valiosa herramienta de gestión y trabajo que son la base sobre la cual se desarrolla un sistema operativo, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa orientada hacia la realización de las diversas actividades.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado se ha creído necesario presentar una propuesta del Manual de Funciones el cual contendrá información, instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para que el personal tenga un mejor desempeño en el desarrollo de sus tareas.

OBJETIVOS

El Manual de funciones constituirá una herramienta administrativa valiosa para los directivos de la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, planteando los siguientes objetivos:

- ✚ Proporcionar a la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, un instrumento claro y sencillo que les permita una óptima definición de los puestos de trabajo, incluyendo todas aquellas funciones propias del mismo y de las facultades necesarias para llevarlas a cabo con éxito.
- ✚ Permitir la ejecución de un trabajo más competitivo, para alcanzar las metas institucionales.
- ✚ Precisar los niveles de autoridad y responsabilidad, describiendo las funciones generales y específicas a nivel de cargo o puesto.
- ✚ Otorgar un instrumento administrativo a la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, para que se guíen y puedan cumplir con responsabilidad las funciones descritas en el correspondiente manual, a quienes laboran y son contratados de manera que se evite conflictos entre sí.

ESTRUCTURA

Cada una de las Hojas de Funciones que constituyen el Manual de funciones estará estructurada de la siguiente manera:

CÓDIGO

TÍTULO DEL PUESTO

ÁREA DE GESTIÓN

SUPERVISOR INMEDIATO

FUNCIONES TÍPICAS

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN

EXPERIENCIA

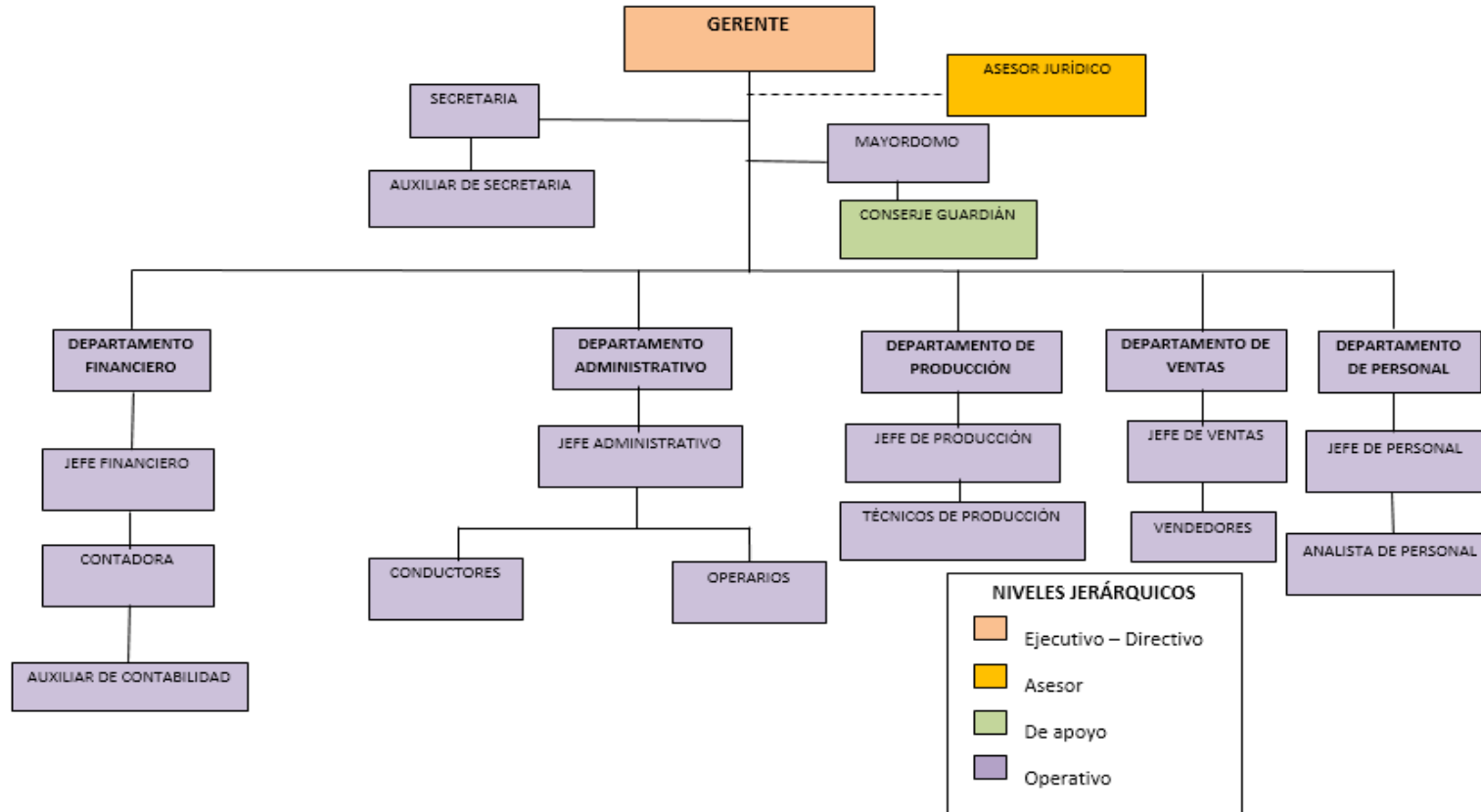
CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE

RIESGO

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA AGRÍCOLAS DEL SUR AUSURSA S.A. DE LA CIUDAD DE MACHALA

Organigrama N° 2

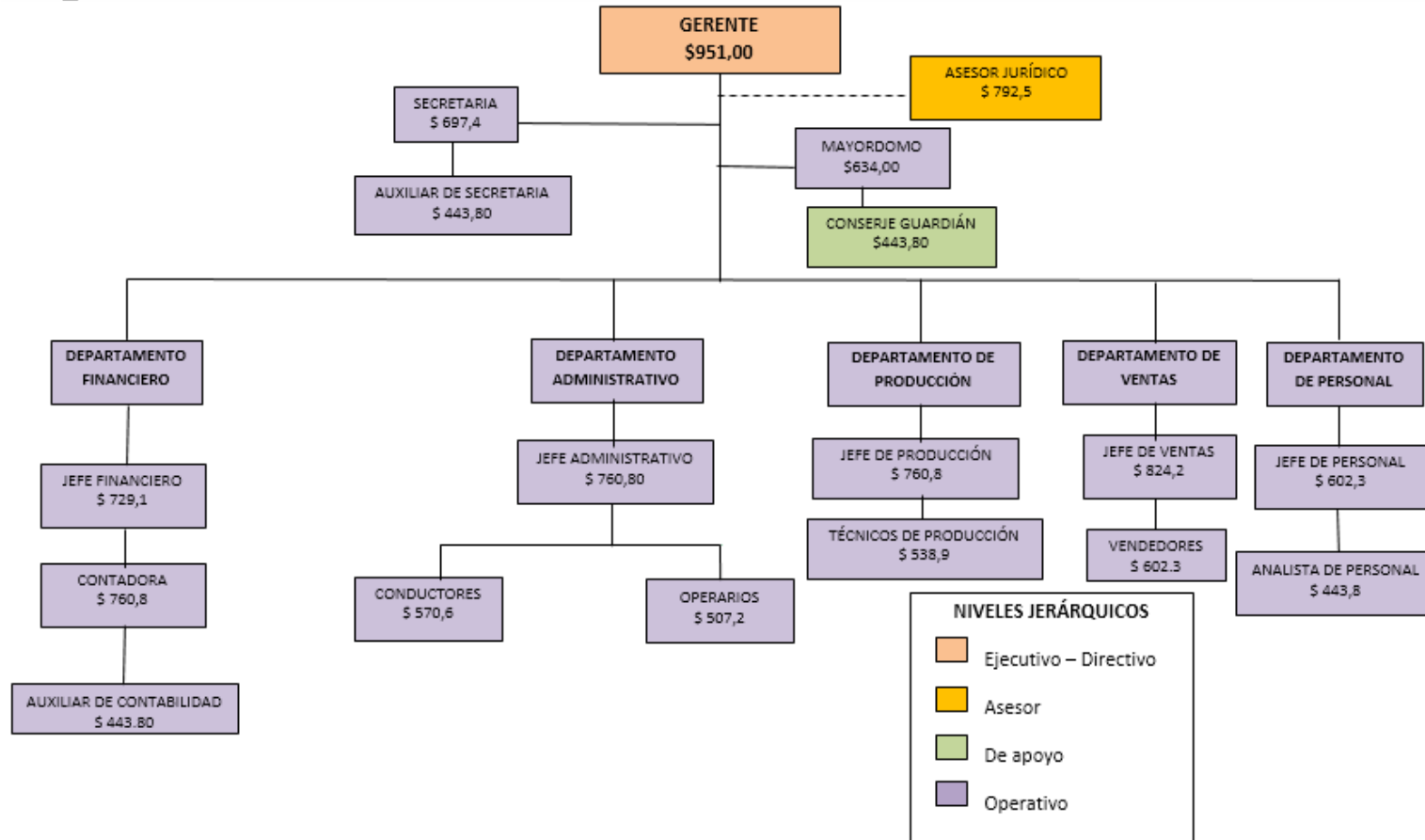


Fuente: Secretaría de AUSURSA

Elaboración: La autora

ORGANIGRAMA SALARIAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA AGRÍCOLAS DEL SUR AUSURSA S.A. DE LA CIUDAD DE MACHALA


Organigrama N° 3





Fuente: Empresa AUSURSA de Machala


Elaboración: La autora


**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA
AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA DE LA CIUDAD DE MACHALA –
PROVINCIA DE EL ORO**


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: TES01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	GERENTE
ÁREA DE GESTIÓN:	Ejecutivo - Directivo
JEFE INMEDIATO:	Asamblea de accionistas
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planea, organiza, dirige y controla la empresa. Establece políticas para el funcionamiento de todos los departamentos de la misma y busca nuevas alternativas de crecimiento para la empresa.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. 2) Tomar decisiones inherentes a la actividad empresarial y hacerlas cumplir. 3) Planificar las actividades de la empresa, fijar las políticas y los objetivos de la organización para el largo y mediano plazo. 4) Controlar el desempeño de los empleados, verificar los logros de la organización, medir las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas. 5) Mantener contacto continuo con los proveedores, en busca de nuevas tecnologías o productos adecuados para la empresa. 6) Dirigir la gestión económica financiera de la empresa. 7) Gestionar y firmar los contratos y obligaciones de la empresa. 8) Marcar las políticas generales como las inversiones, compras, productos, recursos humanos, investigación y desarrollo, mercadeo, etc. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu de liderazgo. - Pensamiento estratégico e inteligencia para resolver problemas. - Facilidad de negociación - Capacidad para tomar decisiones en forma independiente, rápida y oportuna. - Integridad Moral y ética 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Poseer Título Académico en Administración de Empresas, Economía, Finanzas.	
EXPERIENCIA: 4 Años de experiencia de ejercer la profesión	
EDAD: 30 a 45 años	
SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: SECT01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	SECRETARIA
ÁREA DE GESTIÓN:	Operativa
JEFE INMEDIATO:	GERENTE
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Coordinar, implementar y brindar procedimientos administrativos a su jefe, siendo un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir en la Gerencia General.</p>	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Atender y orientar al cliente que solicite los servicios de un manera cortes y amable para que la información sea más fluida. 2) Hacer llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos. 3) Procesar información de acuerdo a las necesidades de la empresa. 4) Emitir la correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata. 5) Mantener los archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros. 6) Recepción de mensajes telefónicos de gerencia. 7) Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos. 8) Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función. 9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente redacción y ortografía • Facilidad de expresión verbal y escrita, y para interactuar en grupos • Dominio de Windows y Microsoft Office • Requiere mediano esfuerzo mental • Requiere de bajo esfuerzo físico. • Responde por su propio trabajo 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Licenciada en secretariado ejecutivo	
EXPERIENCIA: 2 años	
EDAD: 25 en adelante	
SEXO: femenino	
Elaborado por: La autora	


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: AJUR01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	ASESOR JURÍDICO
ÁREA DE GESTIÓN:	Asesor
JEFE INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Asesorar, dirigir y realizar los trámites judiciales que implique la representación legal de la empresa cuando esta lo requiera.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Asesorar al personal ejecutivo para tomar las mejores decisiones empresariales. 2) Orientar en la constitución, gestión de la empresa. 3) Defender los intereses de la empresa en todo tipo de procedimientos judiciales. 4) Negociar y redactar contratos de compra-venta de activos. 5) Realizar los contratos laborales y registrarlos en el ministerio laboral. 6) Representar a la empresa judicialmente. 7) Analizar, conceptuar, emitir criterios y pronunciamientos legales de la empresa. 8) Responder oficios y escritos legales de petición en las diferentes entidades de control. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento lógico. • Dominio del lenguaje y facultad para la expresión de sus ideas. • Tener habilidad de mediación • Requiere mediano esfuerzo mental • No requiere esfuerzo físico 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Doctor o Abogado en ciencias Jurídicas y políticas EXPERIENCIA: Dos años EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: CONT02
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	CONTADORA
ÁREA DE GESTIÓN:	Operativo
JEFE INMEDIATO:	Tesorero
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Llevar los registros contables y el archivo de tesorería de la Institución.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Revisa que todos los movimientos económicos estén correctamente registrados y sustentados. 2) Clasifica, registra, analiza e interpreta la información financiera. 4) Prepara y presenta informes sobre tesorería de la empresa. 5) Administra y controla el archivo de tesorería. 6) Dispone el registro ordenado y sistemático de la tesorería, actualiza la información de tesorería. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad numérica y mental • Compromiso con los resultados • Experiencia técnica • Responsabilidad con los datos confidenciales de la Institución • Requiere de alto esfuerzo mental. • Requiere bajo esfuerzo físico. • Responsabilidad por su trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría EXPERIENCIA: 3 años en funciones similares EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: AXC02
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
ÁREA DE GESTIÓN:	Operativo
JEFE INMEDIATO:	Contador/a
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Implementar los registros contables y velar por la adecuada aplicación contable, tributaria y financiera de la Institución.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar oficios, memorandos, pedidos de suministros y todo tipo de comunicaciones que se relacionen con la Contabilidad. 2) Colaborar en elaboración de cheques, declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibos de caja, rol de pagos. 3) Revisar previamente las facturas como lo establece la Ley. 4) Organizar el registro auxiliar de control de pagos realizados a proveedores. 5) Cuadrar diariamente la cartera sobre las operaciones. 6) Preparar las declaraciones de pagos al SRI, Seguro Social, proveedores, etc. 7) Realizar la transferencia para el pago de los trabajadores. 8) Realiza impresiones y reproducciones de documentos contables. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad numérica y mental • Capacidad para trabajar bajo presión • Requiere de alto esfuerzo mental. • Requiere de bajo esfuerzo físico. • Responsabilidad por su trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Licenciatura en Contabilidad y Auditoría EXPERIENCIA: 2 años en funciones similares EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: JEFIN01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	JEFE FINANCIERO
ÁREA DE GESTIÓN:	Financiera
JEFE INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Implementar los registros contables y velar por la adecuada recaudación de pagos y mensualidades que ingresan a la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala, y coordinar actividades con el departamento financiero.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
1) Recaudar el ingreso de dinero por venta de mercadería y productos. 2) Emitir facturas con el total de ingresos diarios. 3) Realizar el reporte de cierre de las cajas y determina el valor de ingresos.	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad numérica y mental • Requiere mediano esfuerzo mental. • No requiere esfuerzo físico. • Responsabilidad por su trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Ingeniero en Banca y Finanzas EXPERIENCIA: 2 años en funciones similares EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: JEPRD01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	JEFE DE PRODUCCIÓN
ÁREA DE GESTIÓN:	Producción
JEFE INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planificar, dirigir y realizar todas las actividades relacionadas a la producción de la empresa, y control del departamento que está a su cargo.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Planificar, organizar, dirigir y controlar el departamento de producción de la empresa AUSURSA. 2) Atender a clientes y coordinar con los técnicos de producción, la producción de las diferentes haciendas. 3) Llevar el control de las historias de producción de la empresa. 4) Hacer un informe mensual de la producción de la empresa. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mediana iniciativa. • Requiere mediano esfuerzo mental. • No requiere esfuerzo físico. • Responsabilidad por su trabajo y departamento de producción. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Ingeniero en Producción y Administración Agropecuaria EXPERIENCIA: 3 años EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: JEAUX1
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	JEFE ADMINISTRATIVO
ÁREA DE GESTIÓN:	Administrativa
JEFE INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planificar, dirigir y realizar todas las actividades relacionadas a la administración de la empresa, y control del departamento que está a su cargo.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
1) Planificar, organizar, dirigir y controlar el departamento administrativo de la empresa AUSURSA. 2) Atender a clientes y coordinar con los diversos departamentos y gerencia. 3) Llevar el control de las historias de administración de la empresa. 4) Hacer un informe mensual de la administración de la empresa.	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mediana iniciativa. • No requiere esfuerzo mental. • No requiere de esfuerzo físico. • Responsabilidad por su trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Ingeniero o licenciado en Administración de Empresas EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: JEVNT01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	JEFE DE VENTAS
ÁREA DE GESTIÓN:	Ventas
JEFE INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planificar, dirigir y realizar todas las actividades de ventas de la empresa, y control del departamento que está a su cargo.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores verificando los documentos utilizados. 2) Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta. 3) Estudiar y obtener las rutas de venta convenientes. 4) Preparar los pronósticos y presupuestos de ventas. 5) Garantizar que la distribución sea correcta a los principios de calidad en el servicio. 6) Redactar informes semanales o mensuales sobre las actividades realizadas. 7) Seguir constante del cumplimiento del presupuesto y metas de la semana, mes y año. 8) Realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas de la semana, mes y año. 9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mediana iniciativa. • No requiere esfuerzo mental. • No requiere de esfuerzo físico. • Responsabilidad por su trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Ingeniero en marketing EXPERIENCIA: Dos años EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: la autora	


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: JEPERS01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	JEFE DE PERSONAL
ÁREA DE GESTIÓN:	Talento humano
JEFE INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planificar, dirigir y realizar todas las actividades de ventas de la empresa, y control del departamento que está a su cargo.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
1) Planificar, organizar, dirigir y controlar el departamento de Talento humano de la empresa AUSURSA. 2) Atender a personal y coordinar con los diversos departamentos y gerencia. 3) Llevar el control de las historias de Talento Humano de la empresa. 4) Hacer un informe mensual del talento humano.	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mediana iniciativa. • No requiere esfuerzo mental. • No requiere de esfuerzo físico. • Responsabilidad por su trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Ingeniero en Administración de empresas o Licenciada en trabajo Social. EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	

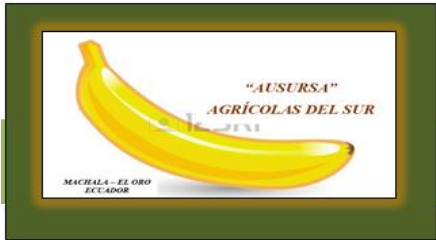
	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: ANPERS01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	ANALISTA DE PERSONAL
ÁREA DE GESTIÓN:	Talento humano
JEFE INMEDIATO:	Jefe de personal
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Implementar los registros del personal de la empresa y registro de posibles empleados de la empresa, coordinar con jefe inmediato sobre su área de trabajo.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
1) Planificar, organizar, dirigir el registro del personal de la empresa y posibles empleados. 2) Atender personalmente a empleados, brindándole la atención solicitada. 3) Llevar el control de las historias de los empleados de la empresa. 4) Hacer un informe mensual del personal de la empresa.	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mediana iniciativa. • No requiere esfuerzo mental. • No requiere de esfuerzo físico. • Responsabilidad por su trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Licenciada en Trabajo Social. EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: TECPDR01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	TÉCNICO - PRODUCCIÓN
ÁREA DE GESTIÓN:	Operativa
JEFE INMEDIATO:	Jefe de producción
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Implementar los registros de comunicaciones y reportes de prensa de la institución, velar por la adecuada aplicación comunicacional y relaciones públicas institucionales, coordinar con jefe inmediato sobre su área de trabajo.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
1) Planificar, organizar, dirigir a los agricultores de las haciendas. 2) Planificar los cultivos en las diferentes haciendas. 3) Supervisar y controlar los sembríos de las diversas haciendas. 4) Hacer un informe mensual de los sembríos de la empresa. 5) Acudir y coordinar los procesos de corte del banano en las haciendas.	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mediana iniciativa. • No requiere esfuerzo mental. • Requiere mediano esfuerzo físico. • Responsabilidad por su trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Ingeniero Agrónomo EXPERIENCIA: Dos años EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	


	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: TECPDR01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE SECRETARIA
ÁREA DE GESTIÓN:	Operativa
JEFE INMEDIATO:	Secretaria
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Implementar los registros de comunicaciones y reportes de la empresa. Velar por la adecuada aplicación comunicacional y relaciones públicas institucionales, coordinar con jefe inmediato sobre su área de trabajo.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
1) Planificar, organizar, dirigir los archivos de secretaría. 2) Planificar y llevar los formatos adecuados para la empresa. 4) Hacer un informe mensual de movimientos de la secretaría. 5) Acudir y coordinar los procesos redacción de documentos propios de secretaría.	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mediana iniciativa. • No requiere esfuerzo mental. • No requiere esfuerzo físico. • Responsabilidad por su trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Licenciada en secretariado ejecutivo o Licenciada en comunicación Social EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	

	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: TECPDR01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	VENDEDOR
ÁREA DE GESTIÓN:	Operativa
JEFE INMEDIATO:	Jefe de ventas
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Ejecutar las actividades que se realicen en la empresa en lo que refiere a Ventas, visitando a los clientes asignados.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Tomar los pedidos de los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y número de clientes asignados. 2) Garantizar el cumplimiento de los objetivos en las zonas a cargo. 3) Asesorar a los clientes en la venta. 4) Informar sobre las actividades promocionales a los clientes 5) Mantener o mejorar la participación en el mercado. 6) Realizar merchandising en los negocios de los clientes. 7) Responder por el desarrollo de la zona asignada. 8) Garantizar la correcta distribución, ejecución, exhibición del producto, así mismo el manejo de las herramientas publicitarias en las zonas asignadas a su cargo. 9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Tener Capacidad y Criterio en toma de decisiones. - Buen manejo de relaciones interpersonales. - Agilidad mental y manejo numérico con destreza. - Pro actividad y creatividad. - Trabajar bajo presión. - Requiere de alto esfuerzo físico 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: tecnólogo en marketing o bachiller EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	

	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: TECPDR01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	CONDUCTORES
ÁREA DE GESTIÓN:	Operativa
JEFE INMEDIATO:	Jefe administrativo
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Trasladar los productos e insumos dentro y fuera de provincia de El Oro en las rutas asignadas a su cargo.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Ejecutar labores de conducción, cuidado y mantenimiento del vehículo de la empresa. 2) Transportar productos dentro y fuera de la ciudad. 3) Pegar publicidad en los puntos asignados. 4) Ayudar en la toma de inventarios generales. 5) Colaborar en la planificación de rutas de entrega. 6) Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación. 7) Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios. 8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento Técnico - Tolerante y responsable al momento de conducir. - Requiere de bajo esfuerzo mental - Requiere de mediano esfuerzo físico - Responde por el trabajo de su sección. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Conductor Profesional EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 25 en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	

	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: MAY01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	MAYORDOMO
ÁREA DE GESTIÓN:	Operativa
JEFE INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Ejecutar las actividades que se realicen en las haciendas de la empresa y coordinar con el personal de apoyo conserje – guardián, con el jefe de producción y técnicos así como de operarios u obreros.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Ejecutar labores de apoyo al manejo de las haciendas y su producción de la empresa. 2) Ayudar a administrar las haciendas. 3) Coordinar con jefe de administración, jefe de producción, técnicos de producción, operarios y obreros. 4) Ayudar en la toma de decisiones en las haciendas. 5) Solicitar insumos para la producción de las haciendas. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento Técnico - Administrativo - Tolerante y responsable al momento de coordinar con otros empleados de la empresa. - Requiere de mediano esfuerzo mental - Requiere de mediano esfuerzo físico - Responde por el trabajo asignado. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Bachiller EXPERIENCIA: 5 años EDAD: 30 en adelante SEXO: Masculino	
Elaborado por: La autora	

	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: OPOB01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	OPERARIOS - OBREROS
ÁREA DE GESTIÓN:	Operativa
JEFE INMEDIATO:	Jefe administrativo
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Realizar las actividades encomendadas a cada uno de ellos. Ejecutar las actividades que se realicen en las haciendas de la empresa y coordinar con el personal de apoyo conserje – guardián, con el jefe de producción, administración.</p>	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<p>1) Ejecutar labores de apoyo al manejo de las haciendas y su producción de la empresa. 2) Ayudar en las actividades de las haciendas. 3) Coordinar con jefe de administración, jefe de producción, técnicos de producción, mayordomos.</p>	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento Técnico - Experiencia - Tolerante y responsable al momento de coordinar con otros empleados de la empresa. - Requiere de bajo esfuerzo mental - Requiere de alto esfuerzo físico - Responde por el trabajo asignado. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
<p>EDUCACIÓN: Bachiller o no EXPERIENCIA: 5 años EDAD: 25 años en adelante SEXO: Indistinto</p>	
Elaborado por: La autora	

	AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. AUSURSA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: CONSG01
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	CONSERJE - GUARDIÁN
ÁREA DE GESTIÓN:	Auxiliar
JEFE INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Brindar el apoyo operativo necesario en el mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la empresa, para el cumplimiento de las funciones inherentes.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar la limpieza de pisos, cubículos, oficinas, servicios sanitarios, ventanas, puertas. 2) Colocación de suministros papel higiénico, jabón líquido, toallas de manos. 3) Realiza limpieza y mantenimiento en el mobiliario escritorios, modulares, mesas de reuniones, archivos, librerías, sillas, etc. 4) Lavado de los Contenedores de residuos. 5) Extracción de basura de las oficinas y servicios sanitarios de la empresa. 6) Proporcionar apoyo al personal de la empresa en caso de que sea requerido. 7) Abrir y cerrar las puertas de la empresa. 8) Cuidado y vigilancia de la hacienda asignada al cuidado y seguridad 9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar bajo presión • Adaptación al cambio • Disciplina y colaboración con las necesidades de la empresa • Técnicas de aseo y limpieza • Requiere alto esfuerzo físico • Responde por su propio trabajo 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Bachiller EXPERIENCIA: Dos años EDAD: 20 – 30 años SEXO: Indistinto	
Elaborado por: La autora	

**VALUACIÓN DE
PUESTOS PARA LA
EMPRESA
AGRÍCOLAS DEL SUR
S.A. "AUSURSA" DE
LA CIUDAD DE
MACHALA**



VALUACIÓN DE PUESTOS

Es un procedimiento que se basa en técnicas específicas para establecer el valor individual de un puesto dentro de la empresa en relación con los demás puestos, la valuación de puestos tiene como intención fundamental adquirir las buenas relaciones humanas en la empresa, se conoce perfectamente que si al trabajador se le reconocen todas las actividades descritas en el análisis de puestos y si esas actividades y responsabilidades son valuadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe, entonces el trabajador estará consciente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades que tiene asignadas.

Objetivos de la valuación de puestos

Mediante la presente propuesta se intentará llegar a un acuerdo con los sueldos que deberían corresponder a cada puesto definido dentro de la empresa.

Los objetivos a cumplirse con esta propuesta de valuación de puestos son:

- ✚ Conseguir información de los puestos mediante las técnicas de entrevista y encuesta.
- ✚ Obtener información del manual de funciones previamente propuesto.
- ✚ Mediante la valuación de puestos POR PUNTOS, proponer los nuevos salarios para cada uno de los puestos que se desempeñan dentro de la empresa.

Factores que van a ser objeto de valuación

A continuación se establecerán y definirán los factores que nos ayudarán en la valuación de puestos, además de asignar por cada factor su nivel en grados:

Cuadro N° 26

DETERMINACIÓN DE GRADOS

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

Fuente: Hoja Manual de Funciones de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala

Elaboración: La autora

DEFINICIÓN DE FACTORES**Educación**

En el factor de educación se dividen los diferentes conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar de la mejor manera las funciones que el puesto requiere.

Cuadro N° 27

Primer Grado	Bachiller
Segundo Grado	Técnico - Tecnológico
Tercer Grado	Universitario
Cuarto Grado	Profesional - Título

Fuente: Hoja Manual de Funciones de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala

Elaboración: La autora

Experiencia

Es el tiempo regularmente necesario para que la persona posea la instrucción correspondiente, y pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

Cuadro N° 28

Primer Grado	0 a 1 año
Segundo Grado	1 año 1 mes a 2 años
Tercer Grado	2 años un mes a 3 años
Cuarto Grado	3 años un mes a 5 años

Fuente: Hoja Manual de Funciones de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala

Elaboración: La autora

Iniciativa

Es la amplitud que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas, es decir es la capacidad de desempeño.

Cuadro N° 29

Primer Grado	Baja
Segundo Grado	Mediana
Tercer Grado	Alta

Fuente: Hoja Manual de Funciones de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala

Elaboración: La autora

Responsabilidad por Persona

Este concepto toma en cuenta la responsabilidad y el cumplimiento de las funciones y la actitud de dirigir a subordinados motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo.

Cuadro N° 30

Primer Grado	Responde por su propio trabajo
Segundo Grado	Responde por el trabajo de su sección
Tercer Grado	Responde por el trabajo de su Departamento
Cuarto Grado	Responde por el trabajo de toda la empresa

Fuente: Hoja Manual de Funciones de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala

Elaboración: La autora

Responsabilidad por Equipo

Responde por el daño que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.

Cuadro N° 31

Primer Grado	Responde hasta 1000 dólares
Segundo Grado	Responde de 1001 a 3000 dólares
Tercer Grado	Responde de 3001 dólares en adelante

Fuente: Hoja Manual de Funciones de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala

Elaboración: La autora

Esfuerzo Mental

Tiene que ver con la intensidad y principalmente continuidad en la concentración mental que se requiere en el puesto de trabajo.

Cuadro N° 32

Primer Grado	Bajo (Requiere baja concentración)
Segundo Grado	Mediano (Requiere mediana concentración)
Tercer Grado	Alto (Siempre de alta requiere concentración)

Fuente: Hoja Manual de Funciones de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala

Elaboración: La autora

Esfuerzo Físico

Tiene que ver con el desgaste físico que sufre la persona en su trabajo.

Cuadro N° 33

Primer Grado	Bajo (Requiere bajo esfuerzo físico)
Segundo Grado	Mediano (Requiere mediano esfuerzo físico)
Tercer Grado	Alto (Requiere constante esfuerzo físico)

Fuente: Hoja Manual de Funciones de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala
Elaboración: La autora

Riesgos

Son las posibilidades de que ocurran accidentes de trabajo, aun tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieran.

Cuadro N° 34

Primer Grado	Bajo (Se encuentra en bajo riesgo)
Segundo Grado	Mediano (Eventualmente corre riesgos)
Tercer Grado	Alto (Se encuentra en posibilidad de sufrir accidentes y corre riesgos)

Fuente: Hoja Manual de Funciones de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala
Elaboración: La autora

PONDERACION DE FACTORES

Cuadro N° 35

Habilidades y Conocimientos 50%	Educación	20%
	Experiencia	10%
	Iniciativa	20%
Responsabilidad 20%	Por persona	10%
	Por equipo	10%
Esfuerzo 20%	Mental	10%
	Físico	10%
Condiciones de Trabajo 10%	Riesgos	10%

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala

Elaboración: La autora

ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS.

Cuadro N° 36

FACTORES	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado
Educación	20	20	40	60	80
Experiencia	10	10	20	30	40
Iniciativa	20	20	40	60	
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	10	10	20	30	
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgos	10	10	20	30	
TOTAL	100	100	200	300	

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala

Elaboración: La autora

FACTORES DE PONDERACION CONFORME A LOS PUESTOS DE TRABAJO
Cuadro N° 37

FACTORES	Gerente	Asesor Jurídico	Jefe financiero	Jefe administrativo	Jefe de producción	Jefe de ventas	Jefe de personal	Contabilidad	Auxiliar de contabilidad	Analista de personal	Técnico - producción	Secretaria	Auxiliar de secretaria	Vendedores	Mayordomos	Conductores	Operarios - obreros	Conserje - guardián
Educación	80	80	80	80	80	80	60	60	40	40	40	60	40	40	20	20	20	20
Experiencia	40	40	20	20	20	20	20	40	20	20	10	30	20	20	30	20	20	10
Iniciativa	60	40	40	40	40	60	20	40	20	20	40	40	20	40	40	40	20	20
Responsabilidad por persona	40	30	30	30	30	30	30	30	20	20	20	30	20	30	30	30	20	20
Responsabilidad por equipo	30	20	20	20	20	20	20	20	10	10	10	20	10	10	10	10	10	10
Esfuerzo Mental	30	20	20	30	30	30	20	20	10	10	10	10	10	20	10	10	10	10
Esfuerzo Físico	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	30	20	30	30
Riesgos	10	10	10	10	10	10	10	20	10	10	30	20	10	30	30	30	30	20
TOTAL	300	250	230	240	240	260	190	240	140	140	170	220	140	190	200	180	160	140

Fuente: Cuadro N°. 36

Elaboración: La autora

MATEMÁTICAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL

Una vez realizado el análisis de puntos y de sueldos de los empleados de la empresa AUSURSA de la ciudad de Machala se procede a tabular los datos para determinar el ajuste salarial el cuál se obtiene multiplicando el total de los puntos de la sumatoria de los puestos por los sueldos actuales de cada puesto, para luego elevar al cuadrado la sumatoria de cada uno de los puntos.

Cuadro N° 38

N°	CARGOS	PUNTOS X	SALARIO Y	X*Y	X ²
1	Gerente	300	1350	405000	90000
2	Asesor jurídico	250	600	150000	62500
3	Jefe Financiero	230	888	204240	52900
4	Jefe Administrativo	240	900	216000	57600
5	Jefe de Producción	240	1000	240000	57600
6	Jefe de Ventas	260	890	231400	67600
7	Jefe de personal	190	720	136800	36100
8	Contadora	240	620	148800	57600
9	Auxiliar de contabilidad	140	380	53200	19600
10	Analista de personal	140	420	58800	19600
11	Técnico - producción	170	390	66300	28900
12	Secretaria	220	420	92400	48400
13	Auxiliar de secretaría	140	382	53480	19600
14	Vendedor	190	430	81700	36100
15	Mayordomo	200	400	80000	40000
16	Conductores	180	410	73800	32400
17	Operarios - obreros	160	378	60480	25600
18	Conserje - guardián	140	375	189000	19600
	TOTAL	3.630	10.953,00	2.541.400	771.700

Fuente: Cuadro 40 y 41

Elaborado por: La autora

APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS PREVIO AL AJUSTE SALARIAL

ECUACIÓN DE LA RECTA

Se conoce como ajuste salarial al incremento del salario, cuando se presenta la necesidad de regular sueldos, para los cual se utiliza método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

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

$$C = \frac{2.541.400,00 - \frac{2.541.400,00}{18}}{771.700,00 - \frac{771.700,00}{18}}$$

$$C = \frac{2.541.400,00 - 141.188,89}{771.700,00 - 42872,22}$$

$$C = \frac{2.400.211,11}{728.827,78} \quad \mathbf{C = 3,30}$$

$$X1 = \frac{\sum x}{N} = \frac{3.630,00}{18} = \mathbf{201,67}$$

$$Y1 = \frac{\sum y}{N} = \frac{10.953,00}{18} = \mathbf{608,50}$$

$$P1 = \mathbf{201,67 \dots\dots\dots 608,50}$$

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

Para la ecuación de la línea recta para X2 tomamos el puesto con el mínimo puntaje que es la auxiliar de contabilidad, analista de personal, auxiliar de secretaria y el Conserje guardián con 140 puntos; por lo tanto X2 es igual a 140.

Datos:

$$X1 = 201,67$$

$$X2 = 140$$

$$Y1 = 608,50$$

$$C = 3,30$$

$$Y2 = Y1 - C (X1 - X2)$$

$$Y2 = 608,50 - 3,30 (201,67 - 140)$$

$$Y2 = 608,50 - 3,30 * 61,60$$

$$Y2 = 608,50 - 203,28$$

$$Y2 = 140 \dots \dots \dots 405,22$$

PUNTOS PARA LA LINEA RECTA

Cuadro N° 39

	X	Y
PUNTO 1	201,67	608,50
PUNTO 2	140,00	405,22

Fuente: Ecuaciones de la línea recta

Elaboración: La autora

Una vez que hemos obtenido los puntos (X1; Y1) y (X2; Y2), procedemos a representarlos en un plano cartesiano.

ANÁLISIS DE LA GRÁFICA

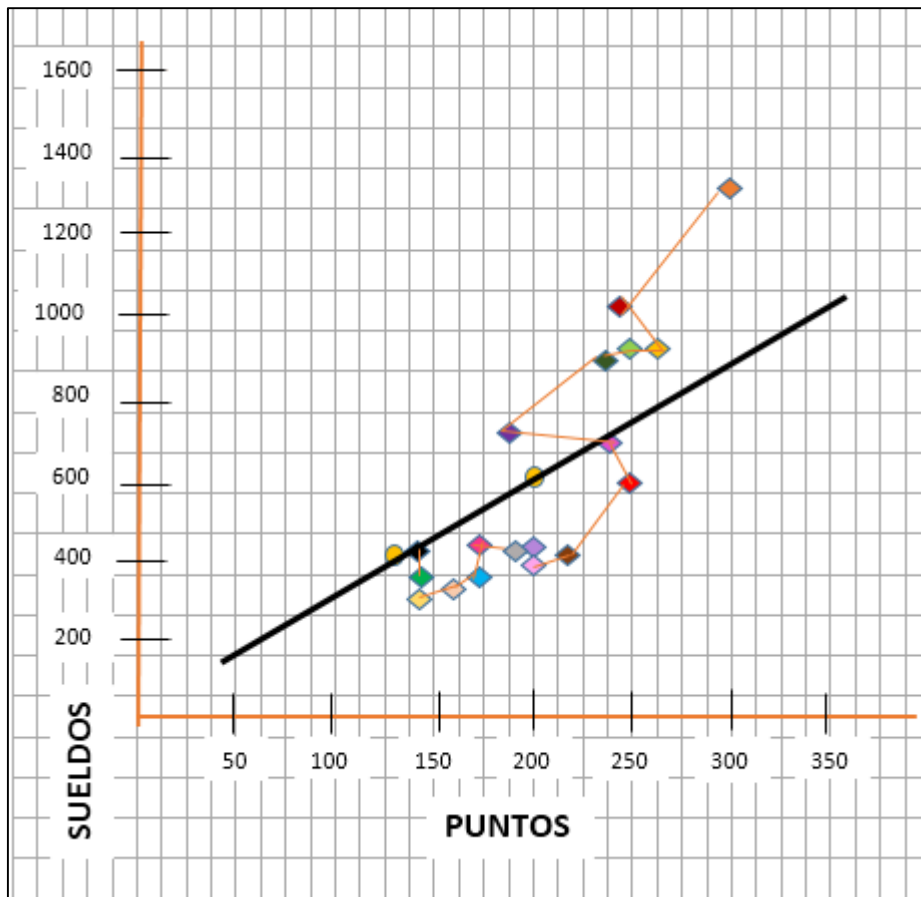
Cuadro N° 40

N°	CARGOS	PUNTOS X	SALARIO Y
1	Gerente	300	1350
2	Asesor jurídico	250	600
3	Jefe Financiero	230	888
4	Jefe Administrativo	240	900
5	Jefe de Producción	240	1000
6	Jefe de Ventas	260	890
7	Jefe de personal	190	720
8	Contadora	240	620
9	Auxiliar de contabilidad	140	380
10	Analista de personal	140	420
11	Técnico - producción	170	390
12	Secretaria	220	420
13	Auxiliar de secretaría	140	382
14	Vendedor	190	430
15	Mayordomo	200	400
16	Conductores	180	410
17	Operarios - obreros	160	378
18	Conserje - guardián	140	375

Fuente: Cuadro N°. 38

Elaboración: La autora

GRÁFICA N° 26



Elaborado por: La autora

Puntos

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| ◆ Gerente | ◆ Analista de personal |
| ◆ Asesor jurídico | ◆ Técnico - producción |
| ◆ Jefe financiero | ◆ Secretaria |
| ◆ Jefe administrativo | ◆ Auxiliar de secretaría |
| ◆ Jefe de producción | ◆ Vendedor |
| ◆ Jefe de ventas | ◆ Mayordomo |
| ◆ Jefe de personal | ◆ Conductores |
| ◆ Contadora | ◆ Operadores - obreros |
| ◆ Auxiliar de contabilidad | ◆ Conserje Guardián |

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de X1; Y1 así como X2; Y2 los mismos que representan en un plano

cartesiano en el cual el eje de las X representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; y, Y es el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos los puntos que se interceptan para determinar la curva de salario.




CARGOS QUE NECESITAN REVALORIZACIÓN

Cuadro N° 41

N°	CARGOS	SALARIO Y
1	Gerente	1350
2	Asesor jurídico	600
3	Jefe Financiero	888
4	Jefe Administrativo	900
5	Jefe de Producción	1000
6	Jefe de Ventas	890
7	Jefe de personal	720
8	Contadora	620
9	Auxiliar de contabilidad	380
10	Analista de personal	420
11	Técnico - producción	390
12	Secretaria	420
13	Auxiliar de secretaría	382
14	Vendedor	430
15	Mayordomo	400
16	Conductores	410
17	Operarios - obreros	378
18	Conserje - guardián	375

Elaboración: La autora

Simbología

	Sobre el salario justo
	Salario justo
	Bajo el salario justo

AJUSTE SALARIAL

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

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

$$\text{Valor de Valorización} = \frac{10.953,00}{3.630,00} = 3,017$$

SUELDO QUE SE DEBERÍA GANAR EL PERSONAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLAS DEL SUR "AUSURSA" DE LA CIUDAD DE MACHALA

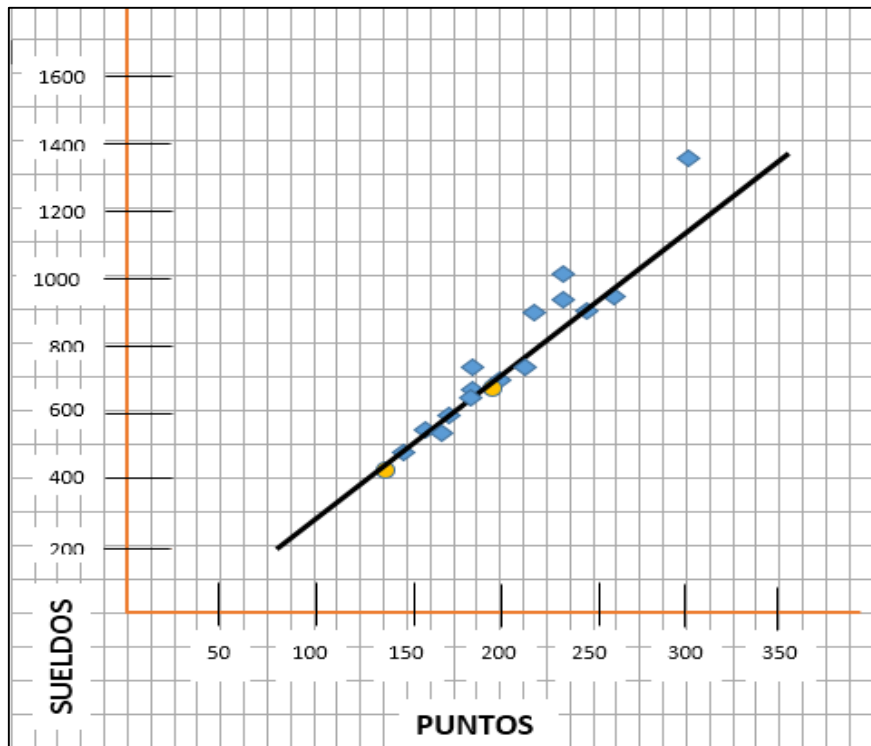
Cuadro N° 42

Nº	CARGOS	PUNTOS X	FACTOR DE VALORIZACIÓN	SALARIO Y	SUELDO ADECUADO
1	Gerente	300	3,17	1350	951
2	Asesor jurídico	250	3,17	600	792,5
3	Jefe Financiero	230	3,17	888	729,1
4	Jefe Administrativo	240	3,17	900	760,8
5	Jefe de Producción	240	3,17	1000	760,8
6	Jefe de Ventas	260	3,17	890	824,2
7	Jefe de personal	190	3,17	720	602,3
8	Contadora	240	3,17	620	760,8
9	Auxil. de contabilidad	140	3,17	380	443,8
10	Analista de personal	140	3,17	420	443,8
11	Técnico - producción	170	3,17	390	538,9
12	Secretaria	220	3,17	420	697,4
13	Auxiliar de secretaría	140	3,17	382	443,8
14	Vendedor	190	3,17	430	602,3
15	Mayordomo	200	3,17	400	634
16	Conductores	180	3,17	410	570,6
17	Operarios - obreros	160	3,17	378	507,2
18	Conserje - guardián	140	3,17	375	443,8

Elaboración: La autora

Representación Gráfica de Ajuste Salarial

GRÁFICA N° 27



Elaboración: La autora

**REGLAMENTO DE
ADMISIÓN Y EMPLEO
PARA LA EMPRESA
AGRÍCOLAS DEL SUR
“AUSURSA” DE LA
CIUDAD DE
MACHALA**



REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

La responsabilidad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información y el análisis acerca de los puestos de trabajo existentes en la institución, los cuáles constituyen la productividad de la misma; es por esta razón que se encuentra necesario que la institución cuente con un reglamento de admisión el cual beneficiará no solo a la institución sino también a cada uno de los integrantes de esta; ya que gracias a este documento los nuevos integrantes estarán bien informados del trabajo que deberán realizar, las obligaciones que deben cumplir, los derechos con los que cuentan, y el compromiso que hacen con la empresa al ingresar para prestar sus servicios.

Objetivos del Reglamento de Admisión y Empleo

- Encontrar al mejor candidato que se ajuste a las exigencias del perfil requerido para determinado cargo.
- Alcanzar el más alto nivel de realización tanto del trabajador como el patrón.
- Lograr que el personal de la empresa trabaje para lograr los Objetivos planteados en la misma.
- Elevar la Productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia.
- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las Relaciones Laborales de la empresa.

**REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA
AGRÍCOLAS DEL SUR “AUSURSA” DE LA CIUDAD DE MACHALA**

El presente Reglamento Interno de Admisión y Empleo tiene como objeto encontrar el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo dentro de la institución, los cuáles constituyen la productividad de la misma, con el fin de lograr eficiencia y eficacia en sus procesos, estableciendo normas que regulen las relaciones entre la institución y el personal en todas las áreas, el reglamento se aplicará de manera obligatoria a todos los integrantes de la institución y se considerará trabajadores de la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales para la empresa de acuerdo a sus contratos individuales, siempre y cuando reciban remuneración de la institución.

El Gerente conjuntamente con el Consejo de accionistas de la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala.

Considerando:

1. Que la empresa valora en alto grado las capacidades y aptitudes con las que las personas cuentan, y que éstas mantienen relación directa con los beneficios empresariales, es necesario contar con un manual que potencie las virtudes intelectuales y las habilidades que puede ofrecer el candidato.
2. Que es de gran importancia para la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, contar con aspirantes que cumplan con el perfil y las expectativas requeridas, para un excelente desempeño de sus funciones.

4. Que la empresa necesita contar con recursos humanos de calidad.
5. Que al efectuarse un Manual de Funciones y Reglamento de Admisión y Empleo para la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, permitirá contar con personal idóneo, de acuerdo a las funciones que tiene que desempeñar.
6. Que la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, necesita personal que se encuentre acorde a los requisitos que esta solicita, tales como:
 - Tener mínimo 25 años y máximo 40 años de edad.
 - Tener buena presencia.
 - Poseer capacidad de Adaptación
 - Ser leal
 - Saber manejar o saber llegar al cliente.
 - Saber detectar oportunidades
 - Tener espíritu de liderazgo
7. Que es necesario contar con un Reglamento de Admisión y Empleo acorde al normativo vigente.

El Gerente de la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala en uso de sus capacidades, **Resuelve:**

**EXPEDIR EL SIGUIENTE REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA
LA EMPRESA AGRÍCOLAS DEL SUR S.A. “AUSURSA” DE LA CIUDAD DE
MACHALA**

CAPITULO PRIMERO

AMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO

ARTÍCULO PRIMERO.- El presente Reglamento Interno de Admisión y Empleo regula las relaciones Obrero – Patronales entre la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, y el personal de trabajadores (funcionarios, empleados y obreros) que presta sus servicios en la misma, en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, 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 la Constitución de la República, el Código del Trabajo vigente y otras 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 la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, se le podrá denominar también: LA ADMINISTRACION, la INSTITUCIÓN, la EMPRESA, la COMPAÑÍA, o como EL EMPLEADOR; y al personal de Trabajadores individual o

colectivamente considerado, simplemente como los trabajadores, empleados, según el caso. Para efectos de responsabilidad patronal la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala 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 Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, y las que posteriormente pueda establecerse en otros lugares de la ciudad de Machala 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 Institución 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 de lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, y con el objeto de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la ADMINISTRACION 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.

CAPITULO SEGUNDO

DE LA CLASIFICACIÓN INTERNA, ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE TRABAJADORES.

ARTÍCULO CUARTO.- Son trabajadores de la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales para la Institución en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban remuneración directa de la Institución.

ARTÍCULO QUINTO.- Para efectos de ordenamiento interno – administrativo, los Trabajadores de la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, se dividen en Funcionarios, Empleados y Trabajadores.

CAPITULO 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 Institución. Tales requisitos, entre otros, son los siguientes;

- Nombres y Apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria, nivel de educación, correo electrónico, números de teléfono fijo y celular y cargas familiares.

En caso de que sea contratado, estas últimas podrían ser alegadas por el Trabajador, previa 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.
- 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, y según lo requiera la Institución, 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 Institución, ante lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 316 del Código del Trabajo, en concordancia con lo dispuesto en el Artículo Vigésimo Quinto del presente Reglamento.

ARTÍCULO SEPTIMO.- Cualquier cambio de domicilio deberá ser notificado por el Trabajador al Departamento de Talento Humano, 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 Institución. 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 Institución.

CAPITULO CUARTO

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

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 mixto.

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 Talento Humano receptorá las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.

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 aptitudinales, de personalidad y salud.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.- En el reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética y armonía.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.- Como norma general, todo trabajador, que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en la empresa Agrícolas del Sur "AUSURSA" de la ciudad de Machala, deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un periodo de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código de 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 periodo 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 la empresa Agrícolas del Sur "AUSURSA" de la ciudad de Machala: y reingresen a la institución, 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.

ARTÍCULO 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.

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.- Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Institución, la determinación o asignación del lugar, sección o

dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACION.

Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la Institución, 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.

Inducción

ARTÍCULO 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 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
- Entregar 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.

Periodo a Prueba

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

ARTÍCULO VIGÉSIMO.- Durante el periodo de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el periodo 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 periodo de prueba.

CAPITULO QUINTO

DEL CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO Y OTRAS

NORMAS RELATIVAS A LOS TURNOS, EJECUCION 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 Individual, sin perjuicio de que la Institución, 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 a través de la

ficha correspondiente. 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 SEPTIMO.- 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 Agrícolas del Sur "AUSURSA" de la ciudad de Machala, pagará las remuneraciones de sus Trabajadores en sobre individual, en las que consta por lo menos: El nombre del Trabajador, el valor percibido, el periodo 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 deberá constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constará al 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

DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES

ARTÍCULO TRIGÉSIMO.- Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno se dividen en dos grupos, así: FALTAS LEVES, FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes artículos:

ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO.- Para los efectos de este Reglamento se consideraran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los Trabajadores según lo dispuesto en el Código del Trabajo en general, y de manera específica, a las prescritas en los artículos 45 de dicho Cuerpo de Ley, y además, a las siguientes:

- No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- No restituir al Empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el

deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.

- No trabajar en casos de peligro o siniestros inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima de trabajo y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la Compañía.

En estos casos tendrá derecho al recargo en su remuneración de acuerdo con la Ley.

- No dar aviso previo al Empleador (Superior Inmediato) cuándo por causa justa faltare al trabajo; de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.

- No cumplir con las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos en el contrato colectivo, debiendo registrar personalmente su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecida en la empresa; y no concurrir puntualmente al trabajo.

- No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo. Dentro de la jornada diaria de trabajo, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.

- Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser subsanada por el personal encargado de efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas que el caso requiera.

- Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, y equipos para fines ajenos a las actividades de trabajo.

- Leer periódicos, revistas, libros etc., durante las horas laborables.

- Comer en lugares de trabajo
- No atender en forma cortés y respetuosa al público
- No proporcionar información personal fidedigna a la empresa con la finalidad de actualizar sus datos en la Unidad de Recursos Humanos, cuando la empresa "AUSURSA" S.A. Así lo requiera.
- No someterse a exámenes médicos dispuestos por la empresa
- No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo haya asignado.
- No utilizar durante la jornada de labor los uniformes de identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.- Toda falta leve prescribe en un mes. Por lo tanto, para efectos de solicitar Visto Bueno, la Institución considerará como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un periodo anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO TERCERO.- Las multas a las que hubiere lugar por aplicación de lo prescrito en el presente Reglamento, serán aplicadas por el Gerente de la empresa.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO CUARTO.- El cometimiento de cualquiera de las faltas graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionados con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de Visto Bueno solicitado ante las competentes Autoridades del Trabajo.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO QUINTO.- Además de las prohibiciones del Trabajador prescritas en el Artículo 46 del Código del Trabajo, las que para los efectos de este Reglamento, constituyen y se las considera como Faltas Graves, son también faltas de la misma naturaleza, las siguientes:

- No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, vale decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que diga relación directa o indirecta con el trabajo, siempre y cuando la misma se encuentre en las disposiciones legales y reglamentarias.

- No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley, los Reglamentos que dicte la empresa para el efecto o por la Autoridades competentes.

- No respetar a sus superiores y a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos, o hacer o promover escándalos en las instalaciones de la Institución o utilizar vocabulario soez o impropio.

- No comunicar oportunamente a la Administración, cuando se tenga conocimiento del cometimiento de cualquier tipo de infracción penal cometida por sus compañeros de trabajo o de terceras personas, dentro de las instalaciones de la Institución o en ejercicio de sus funciones.

- Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la Compañía o en el ejercicio de sus funciones.

- Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la Institución, o en el ejercicio de sus funciones, sustancias psicotrópicas y/o drogas.

- Propalar rumores o hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la Institución o del buen nombre y prestigio de sus personeros o sus compañeros de trabajo; o, produzcan inquietud y malestar entre el personal.

- Divulgar información confidencial que posee el Trabajador en virtud de las labores que desempeña.
- Abandonar herramientas, materiales u otros objetos o desperdicios.
- Utilizar sin autorización previa los bienes de la Institución.
- Inducir a la Institución a celebrar un Contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada, o presentar para tal fin Certificados, Títulos, Diplomas o datos falsos.
- No cumplir con las disposiciones que diste la Administración para el uso de vehículos de propiedad de la Institución.
- Abandonar sin justa causa el lugar o puesto de trabajo, vale decir, sin la autorización previa del superior correspondiente. Disposición que se dicta en aditamento y en concordancia con lo dispuesto en el literal (i) del Artículo 46 del Código del Trabajo.
- Hacer rifas, negocio o actividades similares en las instalaciones de la Compañía, salvo el permiso expreso de la Administración.
- Participar en juegos de azar u otros dentro de las instalaciones de la empresa.
- Entregar sin autorización a cualquier persona la realización de cualquier trabajo a él encomendado.
- Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la Compañía a favor de terceros, salvo que para ello, tenga permiso escrito otorgado por la Administración de la Empresa, así mismo realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.
- No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establezca la empresa, ni alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.

- Dormir durante las horas de trabajo.
- Para las personas que manejan fondos de la Institución, cambiar sin autorización superior cheques de Trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados. A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas que determine la Institución sobre el manejo y utilización de los recursos económicos, políticas internas que tienen el carácter de obligatorias.
- Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiados, que no sean las propias de su función o cargo.
- Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.
- Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos de la empresa en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de propiedad intelectual.

CAPITULO SEPTIMO

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEXTO.- Se deja expresamente establecido que si una o algunas de las normas estipuladas en este Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescrito en el Código del Trabajo, Reglamentos y más Leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas. En todo lo demás, se aplicarán las disposiciones contempladas en este reglamento en la forma aquí establecida.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEPTIMO.- En todo cuanto estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO OCTAVO.- El valor de los útiles, instrumentos o materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros, originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, correrá a cargo de éste, pudiendo la Institución efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago, siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO NOVENO.- Todo trabajador que por enfermedad comprobada o por la calamidad doméstica no pudiere concurrir a sus labores dentro de los turnos establecidos, deberá comunicar el particular obligatoriamente a la Compañía, dentro de un tiempo no mayor de 24 horas de ocurrido el hecho.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO.- Al momento de ser notificado con la terminación del Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el Trabajador deberá entregar a la Institución a través de su Superior inmediato, todas las herramientas, materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la Institución para la ejecución de su trabajo.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO PRIMERO.- Cuando por cualquier circunstancia se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectuó la correspondiente liquidación final del Trabajador saliente, la Institución inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre adeudando a la Institución por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SEGUNDO.- Quienes conduzcan vehículos de la propiedad de la empresa o arrendados por esta, serán personalmente responsables por las contravenciones y delitos de tránsito que cometieren por desconocimiento y violación de la Ley de Tránsito y más ordenamientos legales. Tales trabajadores deberá de manera rutinaria efectuar los controles básicos de las condiciones mecánicas y de seguridad de los vehículos, tales como: Chequeo de niveles de aceite, batería, frenos, funcionamiento de indicadores de tablero, etc. Cuando un vehículo necesite ingresar a un taller automotriz para reparaciones no rutinarias; esto es, diferente a las de mantenimiento diario, el Chofer notificará el particular a su Superior inmediato, quien ordenará lo conveniente.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO TERCERO.- La Administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los Trabajadores, mediante memorándum o circulares.

La falta de cumplimiento de las políticas que imparta la Administración, de acuerdo a sus necesidades y para el mejor desenvolvimiento de la misma, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como indisciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.

Econ. José Ernesto Macías Moreira

**GERENTE DE LA EMPRESA AGRÍCOLAS DEL SUR "AUSURSA" DE LA
CIUDAD DE MACHALA**

h. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio de investigación acerca de la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala se puede concluir que:

- El organigrama estructural de la empresa no se encuentra bien organizado, lo que provoca confusión entre los empleados, desconociendo sus dependencias.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones que exponga y aclare las tareas que debe realizarse en cada uno de los puestos, lo cual genera desinformación al momento de desempeñarse en el mismo.
- Durante el estudio del presente trabajo se percató que el personal de la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala conoce únicamente las tareas principales referentes a su puesto de manera ligera; lo que provoca confusión al momento de desempeñar sus tareas y en muchos de los casos una duplicidad de funciones.
- Debido a las carencias detectadas en cuanto a la gestión del talento humano, se diseñó un manual de funciones para cada uno de los cargos existentes en la empresa, el mismo que la beneficiará, gracias a su gran contenido de información necesaria y relevante para cada uno de los cargos, facilitando a la vez un respaldo físico o digital a cada uno de los empleados.
- De acuerdo al porcentaje de empleados que no se encuentran conformes con su salario, se realizó una valuación de puestos en la que se pudo notar que un gran número de cargos necesitan una revaloración; los mismos que de acuerdo a este proceso de evaluación garantizará un salario justo a los

empleados, a la vez que se incrementará la productividad y eficiencia de los mismos.

- Se pudo conocer que existen empleados que no cuentan con el perfil indicado para el cargo que desempeñan dentro de la empresa.
- Al momento de elegir al personal la empresa no lo realiza mediante un proceso técnico, por esta razón se propuso un Reglamento de Admisión y Empleo el mismo que aportará con puntos claves e importantes al momento de contratar al personal y facilitará los procesos de reclutamiento, selección y contratación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

i. RECOMENDACIONES

Reconociendo al apoyo brindado por la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala y esperando que sea de gran aporte muy cordialmente se recomienda:

- Que la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, ponga en práctica la presente propuesta de Manual de Funciones para cada uno de los cargos existentes que la conforman en la actualidad y así mismo que se brinde un apoyo físico o digital a cada uno de los trabajadores con la finalidad de mantenerlos informados acerca de sus funciones y responsabilidades, contribuyendo a evitar la duplicidad de funciones y en caso de que se realizara algún cambio o modificación en los manuales se notifique y explique a cada uno de ellos.
- Que la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala observe y ejecute la nueva propuesta de salarios brindados en la propuesta de la valuación de puestos.
- Se recomienda que la empresa Agrícolas del Sur “AUSURSA” de la ciudad de Machala, aplique el reglamento de admisión y empleo propuesto, con la finalidad de disminuir los tiempos de respuesta en los requerimientos de llenar vacantes.

j. BIBLIOGRAFIA

CLAVER, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J., (2013), Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo, Cívitas, Madrid.

CUESTA SANTOS, Armando, (2014), Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos, Segunda Edición, Editorial Academia. La Habana-Cuba.

CHIAVENATO, Idalberto, (2015), Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Editorial McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá.

CHIAVENATO, Idalberto, (2014), Gestión del Talento Humano, Sexta Edición, Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia. o DESSLER, Gary, (2010), Administración de Personal, Segunda Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

FERNANDEZ Ríos, M., (2013), Análisis y descripción de puestos de trabajo, Díaz de Santos, Madrid.

FERNANDEZ Ríos, M., (2014), Valoración de puestos de trabajo: fundamentos, métodos y ejercicios, Díaz de Santos, Madrid.

GUTH Aguirre, A, (2016), Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Trillas, México.

LLOYD L., Byars y RUE W., Leslie, (2014), Gestión de Recursos Humanos, Sexta Edición, Editorial Pearson – Prentice Hall, Madrid España.

WERTHER B. William-HEITH R., (2013), Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, Cuarta Edición, México.

Páginas de Internet

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

<http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/talento-humano.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manualesadministrativos.htm>

[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguc
h.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguc
h.htm)

[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguc
h.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguc
h.htm)

<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/divrrhh.htm>

<http://www.slideshare.net/nelsondariom/organizacion-5245271>

<http://www.slideshare.net/ngutman82/caracteristicas-de-las-organizaciones>
www.slideshare.net/juanmibecerra/funciones-de-la-empresa

<http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>

k. ANEXOS**ANEXO 1****RESUMEN DEL PROYECTO****TEMA**

“MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS O REGLAMENTO, ADMISION Y EMPLEO PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRICOLAS UNIDAS DEL SUR S.A.”AUSURSA” DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO”.

PROBLEMA

Plantear un Manual de Funciones que permitan definir la estructura de la Empresa, cargos que la conforman así como determinar funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, que permitan a la Empresa o Institución funcionar en forma de engranaje.

Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante por tal motivo es preocupación de los altos directivos contar con los recursos humanos capaces de desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser promovidas a otro, o bien las que requiere de este para desempeñar sus tareas de una manera eficiente.

Hay que estructurar programas de capacitación, adiestramiento o desarrollo, es indispensable saber que tareas o funciones tiene el puesto y sobre todo, los resultados esperados de él, por lo tanto el análisis del puesto nos permitirá hacer una comparación entre lo esperado y lo que se tienen para así entrenar a las personas e incrementar la productividad.

Una ventaja para toda organización al contar con el análisis de todos los puestos es garantizar el conocimiento de los requisitos necesarios para ocupar cada uno de ellos y así colocar a la persona adecuada, independiente del nivel Jerárquico.

Cabe mencionar que toda organización requiere de un desarrollo constante por tal motivo es preocupación de los altos directivos contar con los recursos humanos capaces para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo, y para estructurar programas de capacitación, adiestramiento o desarrollo es indispensable saber que tareas o funciones tiene el puesto y sobre todo, los resultados esperados de él, por lo tanto el análisis del puesto nos permitirá hacer una comparación entre lo esperado y lo que se tiene para así entrenar a las personas e incrementar la productividad.

Se hace necesario poner de manifiesto que existe una gran diferencia en lo que se refiere al análisis de puestos para ejecutivos, es de esta diferencia de la que se parte para presentar en forma separada la explicación para analizar un puesto del nivel ejecutivo.

Para analizar el puesto de un ejecutivo además de tomar en cuenta el proceso administrativo, se observara la planeación estratégica, esto se debe a que las actividades del ejecutivo están dirigidas a impulsar a la organización a un óptimo desarrollo.

El análisis de puestos como una técnica es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización.

Antes de recopilar información sobre puestos específicos es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a las empresas a efectuar el análisis de puestos. También es importante contar con cuestionarios que le permiten obtener la información adecuada, este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos.

Es importante utilizar siempre cuestionario idénticos para puestos similares el analista se esfuerza en lograr que la información que recopila refleje las

diferencias reales entre un puesto y otro y, no las diferencias que pueden generar la inconsistencias en preguntas formuladas.

También se debe indicar que los análisis de puestos tienen una aplicación adicional, permiten formular niveles de desempeño en el puesto, estos niveles tiene dos objetivos, en primer lugar se constituyen en niveles de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción.

Se podrán analizar la existencia de niveles de desempeño claro y razonable es uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral, en segundo lugar conformaran un parámetro que permite medir metas para las que se estableció la labor.

Después de la selección de identificación del puesto, la siguiente parte es el resumen que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo, en la cual se deberá tomar en cuenta de manera específica que es el puesto, como se lleva a cabo porque, y para qué.

Una vez basados en el análisis del puesto de trabajo de acuerdo con la planificación de los recursos humanos, la organización puede decidir a quién reclutar, sin el análisis de puestos de trabajo dentro de esta empresa, la organización sería incapaz de determinar con precisión qué tipos de aspirantes necesita, con que perfiles, por lo tanto donde buscarlas-

Se hace necesario establecer la evaluación de puestos por puntos, que forman en cada trabajador, responsabilidad, habilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo, cada calificación asignada a cada uno de los factores tendrán un valor diferente expresado en puntos y representado den porcentaje, asignado una mayor puntuación al que se considera de más importancia según el puesto valuado este proceso es subjetivo, requiere que el especialista en sueldos y salarios compare descripciones de puesto en el manual de evaluación para cada factor, el punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel de los puntos de los su factores de cada puesto.

Para indicar que los métodos de valuación por puntos, en general se apoyan en un listado de puestos existentes en la organización para valuarlos por medio de puntos y en base a estos establecer los niveles de ingresos correspondientes.

Además se debe tener presente que cuando se aplica un manual de funciones se genera una herramienta que permite conocer los requisitos necesarios para ocupar cada una de los puestos que existen en la empresa, para poder colocar a la persona adecuada, así también nos permite evitar la excesiva rotación del personal y la realización de las diferentes tareas y actividades que no tiene relación con el puesto.

Por cada uno de estos antecedentes y de acuerdo a la trayectoria en cuanto a la comercialización y a las exportaciones de banano que realiza la Empresa y al determinado número de trabajadores y empleados que posee, es necesario un reglamento de admisión y empleo y un manual de calificación de puestos con la finalidad de mejorar el desempeño y determinar funciones, responsabilidades de cada uno de sus colaboradores.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Determinar y proponer un Manual de Funciones y Reglamento de admisión y empleo de puestos por puntos para los funcionarios y trabajadores de la Compañía Agrícolas Unidas del Sur S.A. "AUSURSA" periodo 2016.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis específico sobre la herramienta que va aplicarse para la toma de decisiones y lograr los objetivos planteados.
- Establecer posibles alternativas para brindar una herramienta eficaz para el control del recurso humano para poder distribuir cada puesto que sea asignado respecto al proceso de admisión y empleo.

- Hacer un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la clasificación de puestos de la empresa “AUSURSA”
- Proponer a la empresa un manual de clasificación de puestos, donde se indique, cada tarea, deberes responsabilidades y el perfil del cargo que ocupara el empleado y el trabajador

METODOLOGÍA

MATERIALES

RECURSOS HUMANOS:

- Director de Tesis.
- Aspirante: Kiara Denisse Cruz Castro
- Empleados de la empresa Agrícolas del Sur S.A.

RECURSOS MATERIALES:

- Material bibliográfico.
- Computadora
- impresora.
- Suministros y materiales de oficina.

RECURSOS ECONÓMICOS:

- Fuente de financiamiento: Recursos propios.

MÉTODOS

El presente trabajo de investigación está orientado a buscar el mejor camino a seguir para desarrollar el proceso de un manual de clasificación de puestos,

valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano la empresa. Es por este motivo que se requiere una adecuada selección de métodos, técnicas y procedimientos auxiliares para definir con veracidad científica las causas, consecuencias y las posibles soluciones a un determinado problema, es por ello que el presente trabajo de investigación se lo desarrolló tomando en cuenta los diferentes procesos y técnicas que brinda la investigación científica, eligiendo los más apropiados para llegar a cumplir con todos los objetivos planteados, y es por esa razón que se utilizó el soporte científico para el trabajo que se realizó, y se utilizaron los métodos que a continuación se pone en consideración.

MÉTODO DEDUCTIVO:

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera. Se lo empleará en esta investigación para que en base al conocimiento teórico, determinar si se aplicó o no en la empresa al diseñar un manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano la empresa.

MÉTODO INDUCTIVO:

El método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación. Se lo empleara en base a la realidad encontrada en la empresa un manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano la empresa.

MÉTODO ANALÍTICO:

Este método se lo empleará cuando los conceptos se presentan como una totalidad y luego se los va descomponiendo en partes, basándose en los principios de que, para comprender un fenómeno si es necesario conocer las partes que lo componen. Y se analizará en la empresa un manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano la empresa, por medio de gráficos y cuadros con su respectivo análisis e interpretación.

MÉTODO ESTADÍSTICO:

Consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación.

Este método se utilizará para medir las características de la información, para resumir los valores individuales y analizar los datos a fin de extraer el máximo de información.

Es un procedimiento que trabaja con datos numéricos, obtiene resultados mediante determinadas reglas y operaciones, una vez recopilado, ordenados y tabulados los datos se analizarán y procesarán en la empresa un manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano la empresa Agrícolas del Sur S.A. de la ciudad de Machala.

TÉCNICAS**LA ENTREVISTA:**

Con el afán de recibir toda clase de información de tipo oral, será necesario realizar una entrevista personal, la cual se dirigirá al Gerente de la empresa sobre un manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y

reglamento de admisión y empleo para el talento humano la empresa Agrícolas del Sur S.A., de la ciudad de Machala, el cual permitirá obtener una información útil y veraz para el desarrollo de esta investigación.

LA ENCUESTA:

Las encuestas estarán enfocadas a los 150 trabajadores basadas en manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano la empresa Agrícolas del Sur S.A., de la ciudad de Machala, provincia de El Oro.

ANEXO 2

INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Recopilar información con la finalidad de desarrollar el tema de tesis titulado: *MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS O REGLAMENTO, ADMISION Y EMPLEO PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRICOLAS UNIDAS DEL SUR S.A."AUSURSA" DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO.*

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

LE AGRADEZCO SU COLABORACIÓN

Marque con una x la alternativa que usted considere adecuada

MANUAL DE FUCIONES

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa AUSURSA S.A.?

Contador	()	Auxiliar contabilidad	()	Laboratorista	()
Secretaria	()	Recaudadora	()	Odontólogo/a	()
Tesorero	()	Auxiliar de enfermería	()	Servicios	()
Psicólogo	()	Auxiliar relaciones públicas	()	Técnico 2	()
Técnico 1	()	Jefe relaciones públicas	()		
Tesorero	()	Otro.....			

2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en el cargo asignado?

0 a 11 meses ()
 1 a 2 años ()
 3 a 4 años ()
 5 años y más ()

3. ¿Su formación profesional es?

Bachiller ()

Tercer nivel ()

Cuarto nivel ()

.....
4. ¿El cargo que ocupa está acorde a su formación profesional?

Si ()

No ()

5. La empresa AUSURSA S.A., cuenta con:

Organigrama Funcional ()

Organigrama Posicional ()

Organigrama Estructural ()

6. La empresa AUSURSA S.A., cuenta con una hoja de funciones por cargo:

Si ()

No ()

7. El trabajo que desempeña:

Experiencia Si () No ()

Formación profesional Si () No ()

Capacitación Si () No ()

8. ¿En su labor debe realizar mayor esfuerzo

Físico ()

Mental ()

Ambos ()

9. ¿Está expuesto a algún riesgo en su trabajo?

Si ()

No ()

10. ¿Los bienes de la empresa La empresa AUSURSA S.A., que le han entregado son valorados con responsabilidad por usted?

Si ()

No ()

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO**11. ¿Por qué medio se enteró de la vacante existente en la empresa AUSURSA S.A.?**

Nota: Escoja una sola opción

- Aviso de empleados de la empresa ()
- Por ascenso ()
- Por cambio ()
- Por amistades ()
- Anuncio en la prensa ()
- Anuncio en Internet ()
- Aviso de familiares ()

- Otro:

.....

12. ¿Cuál o cuáles de las siguientes técnicas de selección se le aplicaron al momento de su selección?

Nota: Escoja las opciones que considere adecuada

- Pruebas de personalidad ()
- Prueba de polígrafo ()
- Prueba psicológica ()
- Entrevista de selección ()
- Pruebas de conocimiento o de capacidad ()
- Pruebas psicométricas ()
- Otras.....

13. ¿Se le hizo conocer algunos aspectos relacionados con la empresa AUSURSA S.A., el personal y el cargo a ocupar?

Si ()

No ()

Cuáles?

.....

14. ¿Tuvo que pasar un período de prueba al momento de ingresar en la empresa AUSURSA S.A.?

Si ()

No ()

Indique

tiempo?.....

el

15. ¿Qué tipo de contrato lo vincula a usted con la empresa AUSURSA S.A.?

- Contrato temporal ()
- Contrato por horas ()
- Contrato a prueba ()
- Contrato de tiempo fijo ()

-

Otro.....

VALUACIÓN DE PUESTOS**16. ¿A su criterio el salario que percibe está acorde con las actividades que desempeña?**

Si ()

No ()

Por

qué?

.....

17. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideraron para el cálculo de su sueldo?

Formación Académica ()

Experiencia Laboral en cargos similares ()

Responsabilidad ()

Responsabilidad ()

18. ¿En La empresa AUSURSA S.A., se maneja algún sistema para establecer la remuneración para cada cargo?

Si ()

No ()

19. ¿Indique el grado de responsabilidad que debe asumir?

Áreas ()

Sucursales ()

Toda la empresa ()

Por Trabajo ()

Grupo de trabajos ()

Departamentos ()

20. ¿A quién informa sobre sus actividades?

Gerente ()

Jefe de departamento ()

A nadie ()

21. ¿Presenta algún informe sobre las actividades que realiza?

Si ()

No ()

22. ¿La empresa le exige el cumplimiento de metas o indicadores?

Si ()

No ()

23. ¿Se evalúa el cumplimiento de metas e indicadores?

Si ()

No ()

24. ¿Existen ascensos en los puestos de trabajo?

Si ()

No ()

25. ¿Conoce usted si se realizan evaluaciones de desempeño al talento humano de la empresa AUSURSA S.A.?

Si ()

No ()



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Recopilar información con la finalidad de desarrollar el tema de tesis titulado: *MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS O REGLAMENTO, ADMISION Y EMPLEO PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRICOLAS UNIDAS DEL SUR S.A."AUSURSA" DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO.*

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA "AUSURSA"

1. **¿Cuánto tiempo lleva administrando la empresa Agrícolas Unidas del Sur S.A."AUSURSA" de la ciudad de Machala?**

2. **¿Posee Ud. algún título profesional otorgado por un establecimiento superior?**

3. **¿Considera Ud. que el cargo que ocupa está acorde a sus conocimientos y aptitudes?**

4. **¿La empresa cuenta con una estructura orgánica establecida?**

5. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

6. ¿El personal conoce sus deberes y obligaciones según el cargo que ocupa en la empresa?

7. ¿Se han definido las funciones y responsabilidades de cada cargo que se ejecuta en la empresa?

8. ¿Cuándo se genera una vacante como se recluta a los aspirantes?

9. ¿A los aspirantes al cargo se les aplica algún test de evaluación?

10. ¿Cuáles son las características que debe reunir una persona para ser contratada en la empresa?

11. ¿Qué tipos de contratos existe en la empresa?

12. ¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados de reciente ingreso, aspectos básicos relacionados con la empresa, mediante un Manual de Bienvenida?

13. ¿Se capacita al personal? ¿Cada qué tiempo?

14. ¿Se han establecido reglamentos que normen el comportamiento de los empleados que laboran en la empresa?

15. ¿Qué aspectos se consideran para el cálculo del sueldo de los empleados?

16. ¿Los empleados a quién le informan de la labor que desempeñan? ¿Lo hacen de forma verbal o escrita?

17. ¿La empresa posee indicadores que le permitan evaluar el desempeño del personal?

18. ¿Se incentiva con ascensos al personal con buen desempeño?

19. ¿Se han establecido sanciones en caso de existir problemas o conflictos dentro de la empresa?

20. ¿Cree Ud. que con la implementación de herramientas administrativas como son: manual de funciones, reglamento de admisión y empleo, valuación de puestos y evaluación del desempeño, se lograría alcanzar eficiencia, eficacia y calidad en todas las actividades de la empresa?

¡GRACIAS!

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
MARCO REFERENCIAL	11
Empresa	11
Definición de empresa	11
MARCO CONCEPTUAL	14
MANUAL.....	14
MANUAL DE FUNCIONES.....	15
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	27
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO.....	32
PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO RECLUTAMIENTO	33
SELECCIÓN.....	35
CONTRATACION	36
INDUCCIÓN	37
INTEGRACIÓN.....	38
CAPACITACIÓN.....	39
e. MATERIALES Y MÉTODOS	42
MATERIALES	42
MÉTODOS.....	42
TÉCNICAS.....	44
f. RESULTADOS	45

RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLAS UNIDAS DEL SUR S.A. DE LA CIUDAD DE MACHALA – PROVINCIA DE EL ORO.....	47
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO	58
VALUACIÓN DE PUESTOS	63
ENTREVISTA AL GERENTE – ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA AUSURSA DE LA CIUDAD DE MACHALA	73
g. DISCUSIÓN	78
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLAS DEL SUR AUSURSA DE LA CIUDAD DE MACHALA	78
MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA AGRÍCOLAS DEL SUR “AUSURSA” S.A. DE LA CIUDAD DE MACHALA	90
1) Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores verificando los documentos utilizados.	103
VALUACIÓN DE PUESTOS	114
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO	130
h. CONCLUSIONES	152
i. RECOMENDACIONES	154
j. BIBLIOGRAFIA	155
k. ANEXOS	157
ANEXO 1	157
RESUMEN DEL PROYECTO.....	157
TEMA.....	157
PROBLEMA.....	157
OBJETIVOS.....	160
METODOLOGÍA	161
MÉTODOS.....	161
TÉCNICAS.....	163
ANEXO 2	165
INDICE DE CONTENIDOS	174