



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

## **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **TEMA:**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EN LA PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD  
DE LOJA”**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL.**

**AUTOR:**

\_\_\_\_\_:

**1859**

**Loja - Ecuador**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

**ING. COM Silvia Jaramillo Mg. Sc.**  
**Docente U.N.L.**

**Certifico.-**

Haber dirigido la presente Tesis de Grado cuyo Título es “**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PANIFICADORA DONALD’S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**” realizada por el aspirante: **JUAN ANDRÉS MALDONADO DUCLÓS**, previa a la obtención del título de **Ingeniero comercial** la cual ha sido sometida a revisiones y correcciones del caso, luego de ser revisada en forma y en su contenido autorizo su presentación.

**Loja, julio del 2012**

---

**ING. COM Silvia Jaramillo Mg. Sc.**

**Directora de tesis**

## **AUTORIA**

Todas las opiniones e ideas surgidas en este trabajo investigativo son de exclusiva responsabilidad del autor.

**Juan Andrés Maldonado Duclós**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de tesis que representa esfuerzo, y sacrificio lo dedico a Dios, a mi madrecita querida ADRITA a mi padre (+) JUAN DE DIOS MALDONADO y hermanos ROBER Y MAFER, a mi tío RAMIRO DUCLÓS, quienes con su apoyo incondicional me han sabido guiar por el camino del éxito y la excelencia personal convirtiéndose en el motivo que me impulsa a seguir adelante en mi vida profesional.

**Juan Andrés Maldonado D.**

## AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos a la prestigiosa Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa, de igual manera a la Carrera Administración de Empresas, la misma que me dio la oportunidad de educarme y formarme en sus dignas aulas universitarias, además al personal de la Panificadora Donald's Pan de la Ciudad de Loja, quienes con su amabilidad colaboraron con toda la información requerida, así mismo agradezco a la **Ing. Com. Silvia Jaramillo** Directora de tesis, por su paciente, valiosa orientación, oportuno consejo y sabias enseñanzas, y a todas aquellas personas especialmente a Thalía Ríos quien me ha dado todo su apoyo para la culminación del presente trabajo de investigación.

EL AUTOR

# **a. TÍTULO**

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA  
PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

# RESUMEN

## **b. RESUMEN**

La Administración de Recursos Humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de la Gestión del Talento humano y no de recursos humano.

El diseño y gestión del talento humano, constituye una herramienta importante en los actuales momentos para dar a conocer e identificar el adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica incluso es el que les abre a las puertas a la innovación tecnológica.

El presente proyecto investigativo titulado **DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**, para su desarrollo se partió del diagnóstico que permitió conocer un amplio panorama acerca de la situación actual de los procesos y gestión administrativa que maneja la panificadora, funciones, valores del entorno tanto interno como externo, tomando como base aquellos resultados para posteriormente realizar un análisis FODA, el mismo que se constituye como una técnica que dio a conocer el nivel de competitividad que tiene la panificadora en nuestra ciudad, se estudió las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, y de esta manera conocer las debilidades más sobresalientes que no permite un completo desarrollo empresarial, influyendo directamente en el personal, y a la vez impidiendo que exista un clima organizacional adecuado, y por ende reflejando en la prestación de servicios.



Para conocer más profundamente la realidad laboral de la empresa se aplicó 14 encuestas al personal en donde se recopiló información cualitativa y cuantitativa de la situación actual del personal enfocándonos en sus necesidades, grado de satisfacción y determinar el clima laboral en el que se encuentran las personas que laboran en la Panificadora Donald's pan, reconociendo los aspectos que impiden ejercer sus actividades eficientemente

Con la entrevista al director, proporcionó información del funcionamiento administrativo, laboral, organizacional, de los hechos, y acontecimientos suscitados en la panificadora llegando a deducir los problemas que generan la falta de un ambiente laboral adecuado.

De la misma manera se realizaron los organigramas estructural, funcional y el posicional ya que la empresa no cuenta donde especifique la estructura organizativa lo que no le permite desempeñarse de una manera eficiente y eficaz, de igual forma no cuenta con manuales administrativos incidiendo que el personal tenga claro las funciones, actividades y requisitos que requiere el cargo, esto es por la falta de un manual de funciones.

La panificadora Donald's pan de la ciudad de Loja no aplican las etapas de admisión de personal como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, integración y capacitación; lo que se realizó una propuesta viable, con el fin de minimizar tiempo y recursos, y al mismo tiempo que la empresa tenga un personal idóneo, eficiente, eficaz. Dentro de la etapa de reclutamiento interno y externo se han planteado estrategias de racionalización de recursos como; Convocatoria, y anuncios lo que les permitirá a los directivos tomar su respectiva decisión. La selección se siguió el siguiente proceso: hoja de solicitud, entrevistas, pruebas cognoscitivas y test psicológicas, investigaciones y por último exámenes médicos. La contratación tanto a prueba como fijos, en la inducción se estableció el manual de bienvenida donde se brinda información de cómo se encuentra

estructurada la empresa, servicios, reglamentos, ubicación al nuevo personal que ingresa a la Institución. Y por último el plan de capacitación y el de motivación lo que les permitirá al personal estar incentivados y motivados para desarrollar sus actividades.

La valoración de puestos que se realizó, se pudo identificar que el sueldo que percibe el personal no está acorde a las funciones que realiza, por lo tanto se deberá realizar un ajuste salarial.

Mediante la evaluación del desempeño permitió medir el grado de rendimiento y productividad del personal, a más de conocer sus destrezas, habilidades destacando el trabajo en equipo con el fin de medir su eficiencia y eficacia.

El manual de bienvenida tiene como objeto facilitar información acerca de la estructura de la organización, servicios, reglamentos, ubicación al nuevo personal que ingresa a la empresa.

## **SUMMARY**

Human Resource Management is one of the most affected areas by recent changes that take place in the modern world. The companies have realized that people are the center of their nervous system because they introduce business intelligence and rationality in their decisions. Treating people as organizational resources is a waste of talent and productive mind. Therefore to provide this new vision of people, today we speak of human talent management and not human resources.

The design and management of human talent, is an important tool in the present in order to know and identify the technological advancement, theoretical concept or even practical application that opens the door to technological innovation.

This research project titled as ORGANIZATIONAL DESIGN AND MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN THE DONALD'S PAN BAKERY FROM LOJA CITY, came out from the diagnosis that let us know a broad overview about the current status of processes and administrative management of the bakery, functions, values of both internal and external environment, and based on those results I will make a SWOT analysis, the same is constituted as a technique unveiled the level of competitiveness that has the bakery in our city, studying the Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, and thus know the outstanding weaknesses which do not allow a complete business development, influencing the staff directly, while preventing the existence of a proper organizational climate, reflected in the service.

To explore more the work conditions of the company, I applied 14 staff surveys where I collected qualitative and quantitative information of the current staff to focus on their needs, satisfaction and determine the climate, which people are working in the bakery Donald's Pan, so I can determine the issues that prevent the efficiency.

In the interview with the director, he provided information of the administrative, labor, organizational performance and the events that occurred in the bakery, and I deduct the problems are caused by the lack of a suitable work environment.

The bakery Donald's Pan of Loja do not implement the stages of admission staff as recruitment, selection, hiring, induction, integration and training, so there was a viable proposition in order to minimize time and resources, while the company has a qualified staff, efficient, effective. Within the stage of internal and external recruiting some rationalization of resources strategies have been proposed as call, and advertisements that will allow managers to take the respective decision. The selection process followed the following: application form, interviews, cognitive tests and psychological tests, investigations and last examinations. Hiring both tested as fixed in the induction established the welcome manual which provides information on how the company is structured, services, regulations and the placement of new staff entering the institution and finally the plan of training and motivation enabling them to be encouraged and motivated staff to develop their activities.

In the job evaluation that was performed, was identified that the salary received by the staff is not consistent with the functions performed, therefore we should make a salary adjustment. Through performance evaluation I measured the degree of efficiency and productivity of staff, more than knowing their skills, abilities, emphasizing teamwork in order to measure their efficiency and effectiveness.

The welcome manual is intended to provide information about the structure of the organization, services, regulations, and placement of new staff entering the institution.

# **INTRODUCCIÓN**

### **c. INTRODUCCIÓN**

Los adelantos tecnológicos avanzan de manera acelerada, implantando nuevas formas tanto de comunicación, científico, empresarial, y en todos los ámbitos pues esto trae consigo nuevas formas en donde las empresas es indispensable el uso de tecnología avanzada que prácticamente reemplazó en su mayoría a las actividades que realizaba el hombre, sin embargo aun con los equipos más experimentados se necesita la dirección e inteligencia de las personas, ya que una máquina no puede actuar, mucho menos razonar necesitara que un ser humano la esté manejando, es por ello, el papel que cumple el talento humano es vital para que una organización sea competitiva.

El capital humano no se lo considera de mayor importancia en una empresa por la razón que sus conocimientos y destreza no son tomadas muy en cuenta dentro de la institución, debido a que mucha de las veces no emplea correctamente una Administración de personal, razón por lo cual he escogido el siguiente tema: **DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA.**

Primeramente he planteado los objetivos, que dará una perspectiva del proyecto investigativo delineando intereses académicos, aportando conocimientos y a la vez investigando la realidad por la que atraviesa la panificadora.

En lo que se refiere a los materiales se utilizó: materiales de oficina y equipos, etc. Los Métodos como: científico, deductivo, inductivo, descriptivo, los que permitieron identificar particularidades contenidas en la situación general del problema y así poder desarrollar la investigación.

Las técnicas como: observación directa, entrevista, Encuestas e información bibliográfica los mismos que permitió recolectar información de la panificadora, y ayudó de mejor manera a desarrollar la investigación.

A continuación se presenta los resultados, donde realice una entrevista al gerente y se aplicó encuestas al personal, luego procedí a realizar la tabulación, representación gráfica, e interpretación, que permitió conocer los problemas más sobresalientes de la panificadora, y al mismo tiempo plantear conclusiones y recomendaciones.

En la discusión se inicia con un diagnóstico situacional donde se copia información con el fin de conocer la situación actual de la panificadora tanto interno como externo para posteriormente realizar el análisis FODA donde se estudiará las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, y de esta manera conocer las debilidades más sobresalientes. Partiendo de este análisis he llegado a dar las conclusiones y recomendaciones con el fin de dar las posibles soluciones, poniéndolas a consideración del Gerente de la panificadora Donald's pan.

Seguidamente se realizó los organigramas el estructural, funcional y posicional, con el fin de conocer la estructura organizativa de la panificadora. Del mismo modo realizamos un manual de funciones que contiene código, nivel jerárquico, cargo, naturaleza de trabajo, funciones, características de clase y requisitos, con el fin de mejorar el desempeño del personal y así evitar la desorganización.

Luego se realizó una propuesta, comenzando con las etapas de admisión de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, integración y capacitación), con el fin de obtener una equitativa distribución del personal en cada puesto de trabajo y se desempeñen de la mejor manera en sus actividades y así mismo sean competitivos en el campo laboral. Además se elaboró un manual de bienvenida (bienvenida, historia de la panificadora, objetivos, misión, visión, valores, horario y días de pagos, servicios que

presta, ubicación de los servicios, políticas del personal, reglamento interno de trabajo, información adicional, distribución física de las oficinas y ubicación), donde se brinda información de cómo está estructurada la institución.

La valuación de puestos se lo realizó por el método de puntos debido que es el más exacto y justo, tomando en cuenta: conocimientos (educación, experiencia, iniciativa) esfuerzo (físico, y mental) Responsabilidad (por equipo, materiales, persona) condiciones de trabajo (condiciones de trabajo y riesgo).

Así mismo la evaluación del desempeño puesto que les permitirá medir el rendimiento individual y colectivo del personal, la misma que se realizó a través de factores y grados tomando en cuenta la puntualidad, responsabilidad, conocimientos, calidad, iniciativa, compañerismo, creatividad

Luego se presenta las conclusiones y recomendaciones, para dejar constancia del trabajo en la panificadora, lo que les permitan aprovechar de mejor manera el talento humano.

La bibliografía se la ordenó en forma alfabética comenzando con los apellidos, nombres, título de la obra, edición, editorial, etc., permitiéndonos recolectar información necesaria y así obtener ideas claras sobre el tema en estudio, los anexos son respaldos del trabajo de investigación siendo: los formatos de entrevista, encuestas, fotografías de las instalaciones de la panificadora y por último el índice donde se detalla los contenidos y números de páginas.



# **REVISIÓN DE LITERATURA**

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1. ORGANIZACIÓN**

#### **1.1. Concepto**

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

#### **1.2. TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

Se puede establecer que la organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos. Entre los tipos de organización tenemos los siguientes:

##### **1.2.1. Organización Lineal o Militar.**

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quien a su vez reportarán a un sólo jefe.

##### **1.2.1.1. Ventajas:**

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.

- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

#### **1.2.1.2. Desventajas:**

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

#### **1.2.2. Organización Funcional o de Taylor**

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

##### **1.2.2.1. Ventajas:**

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de las personas.
- La división del trabajo es planeada.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

##### **1.2.2.2. Desventajas:**

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por

contradicción aparente o real de las órdenes.

- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

### **1.2.3. Organización staff**

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

#### **1.2.3.1. Ventajas:**

- Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

#### **1.2.3.2. Desventajas:**

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

#### **1.2.4. Organización por Comités**

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

##### **1.2.4.1. Ventajas:**

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

##### **1.2.4.2. Desventajas:**

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

#### **1.2.5. Organización Matricial**

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

##### **1.2.5.1. Ventajas:**

- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el

gerente del departamento.

- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sean necesarias.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

#### **1.2.5.2. Desventajas:**

- Existe confusión acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

## **2. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **2.1. Concepto**

Es un proceso donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

## **2.2. Importancia**

Permite realizar un esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la institución. Por tanto que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior del mismo. De tal manera busca el logro, de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de una entidad.<sup>1</sup>

## **3. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS**

Son aquellas que a los gerentes les permite tomar decisiones y organizar al personal de acuerdo a sus conocimientos y rangos jerárquicos dentro de una organización.

### **3.1. NIVELES JERÁRQUICOS**

Las instituciones públicas y privadas constituyen sistemas integrados formados por niveles administrativos que cumplen las funciones y responsabilidades a ellos asignados por ley, por necesidad o por costumbre, a efectos de lograr metas y objetivos.

#### **3.1.1. TIPOS DE NIVELES**

##### **3.1.1.1. Nivel legislativo**

Es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc.

---

<sup>1</sup> <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>

### **3.1.1.2. Nivel directivo**

Además planea, orienta, y dirige la vida administrativa e interpreta planes y programas.

Este nivel se lo conoce como ejecutivo. Cuando existe un presidente, director general, o gerente.

### **3.1.1.3. Nivel asesor**

El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial y más áreas que tenga que ver la empresa a la cual está asesorando.

### **3.1.1.4. Nivel auxiliar**

El nivel auxiliar ayuda a otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.

### **3.1.1.5. Nivel operativo**

El nivel operativo es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa.

### **3.1.1.6. Nivel descentralizado**

Cuando a la dispersión se une a alejamiento geográfico. El organismo se llama desconcentrado.



## **3.2. ORGANIGRAMAS**

### **3.2.1. Concepto**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

### **3.2.2. Importancia**

Los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos.

### **3.2.3. Finalidad**

- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales.
- Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

### **3.2.4. Requisitos**

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la relación entre ellos.
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.

- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

### **3.2.5. Tipos de organigramas**

**1.- Por su ámbito:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas

#### **a).Generales**

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

#### **b). Específicos**

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

**POR SU CONTENIDO:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales**

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

- **Funcionales**

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

- **De puestos, plazas y unidades**

Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

**POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA:** Este grupo se divide en:

- **Verticales**

Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

- **Horizontales**

Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

- **Mixtos**

Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

- **De Bloque**

Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.

- **Circulares**

Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras

### **3.3. Manuales Administrativos**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización.<sup>2</sup>

#### **3.3.1. Objetivos de los Manuales Administrativos**

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

#### **3.3.2. Ventajas y Limitaciones de la Utilización de Manuales**

##### **Ventajas**

- Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Aseguran que todos los interesados tenga una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

---

<sup>2</sup> SOLANA Ricardo, Administración de Organizaciones, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires

### **3.3.3. Limitaciones**

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

### **3.3.4. Necesidad de los manuales.**

- Muchas personas desempeñando actividades similares y complejas.
- Alta rotación de personal entre los puestos de trabajo.
- Trabajos muy especializados y no repetitivos en los cuales, grupos de usuarios deben manejar diseños complejos y casi siempre desconocidos para ellos.
- Grandes flujos de información entre unidades administrativas o funcionales, lo cual puede determinar la necesidad de estandarizar la captación, proceso y manejo de datos sobre todo cuando existen varios turnos de trabajo.

### **3.3.5. Estructura de un manual.**

Las partes principales de un manual pueden ser las siguientes:

- Tabla de contenido

- Introducción
- Instrucciones para el uso del manual.
- Cuerpo del manual
- Flujo gramas
- Glosario de términos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

### **3.3.6. Importancia.**

Los manuales radica en que ellos explican de manera detalla los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa

## **3.4. Manual de Funciones**

Es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdida de tiempo, sino también en la designación de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.<sup>3</sup>

### **3.4.1. Elementos**

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la empresa.

---

<sup>3</sup> [www.altavista.com](http://www.altavista.com)

- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de personal.
- Reglamento laboral.

### **3.4.2. División de Manual de funciones**

- **Descripción básica del cargo**

El formato se describe el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

- **Objetivo estratégico del cargo**

Se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

- **Funciones básicas**

Esta función se debe incluir brevemente cada una de las responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en detalles del cómo hacer para cumplir con las funciones, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

- **Personal relacionado con el cargo.**

En este también es parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe

interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

- **Perfil del cargo**

En este punto de la descripción del cargo, se refiere al cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

### **3.4.3 ANÁLISIS DE CARGOS.**

#### **3.4.3.1. Concepto.**

El análisis de cargos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los cargos de los puestos y los tipos de personas.

#### **3.4.3.2. Pasos para el Análisis de Puestos.**

1. Determinar el uso de la información. Se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utilice para hacerlo.
2. Reunir información sobre los antecedentes. A continuación, es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de los organigramas, diagramas de procesos y descripciones del puesto.
3. Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. Luego es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas.
4. Reunir información del análisis del puesto .El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las



actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

5. Revisar la información con los participantes. Ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo.
6. Desarrollar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición; es común que se desarrollen posteriormente.

#### **3.4.3.3. Estructura del Análisis del Cargos.**

- Requisitos intelectuales
- Requisitos Físicos
- Responsabilidades Implícitas
- Condiciones de Trabajo

#### **3.4.4. Objetivos de un Manual de Funciones.**

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

#### **3.4.4.1. Ventajas.**

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

#### **3.5. Manual de Bienvenida.**

Es un documento que permite dar a conocer a las personas que se insertan por primera vez a la organización.

El manual de bienvenida contiene los siguientes aspectos:

- Bienvenida
- Mensaje del presidente
- Historia
- Quiénes somos
- Filosofía institucional
- Qué hacemos
- Organigrama
- Esquema operativo
- Valores que rigen
- Atención a usuarios.

## **4. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **4.1. Definición**

<sup>4</sup>Es una función administrativa dedicada a la adquisición, de entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados en cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas por que están involucrados en actividades como; entrevistas, reclutamiento, selección y entrenamiento.

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, efectuado a través del proceso administrativo: planear, organizar, ejecutar, dirigir controlar, las actividades que se realizan dentro de una organización.

### **4.2. Administración de Recursos Humanos**

#### **4.2.1. Concepto**

Se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, y de propia organización

### **4.3. TRANSICIÓN DE RECURSOS HUMANOS A TALENTO HUMANO**

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

---

<sup>4</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>

organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de la Gestión del Talento humano y no de recursos humano.

## **5. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN: ADMISIÓN Y EMPLEO EN LAS EMPRESAS**

### **5.1. Reclutamiento De Personal.**

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

#### **5.1.1. Tipos de reclutamiento.**

##### **a. Reclutamiento Interno.**

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

##### **b. Reclutamiento Externo.**

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

#### **5.1.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

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

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

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

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

## **5.2. Selección De Personal.**

### **5.2.1. Concepto.**

La selección del personal es una actividad de comparación o confrontación de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

### **5.2.2. Importancia**

El proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico respectivo de esas dos variables, siempre debe dar una idea real sino También una proyección de cómo será el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y del perfil de las características de los candidatos que se presentan.

### **5.2.3. Objetivo**

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.

### **5.2.4. Proceso de Selección**

#### **5.2.4.1. Recepción preliminar de solicitudes**

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

#### **5.2.4.2. Entrevista de Selección**

Consiste en una plática formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad, para el puesto que tenga el solicitante. Además constituyen la técnica más ampliamente utilizada por las organizaciones y permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

#### **5.2.4.3. Pruebas de idoneidad**

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

- **Pruebas Psicológicas**

Se enfocan en la personalidad, son las menos confiables y su validez es discutible ya que la relación entre personalidad y desempeño es vago y subjetivo.

- **Pruebas de Conocimientos**

Son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

- **Pruebas de Desempeño**

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

#### **5.2.4.4. Verificación de Datos y Referencias**

Se refiere a la investigación de las personas con el fin de conocer qué tipo de individuo es el solicitante, debido que muchos profesionales muestran Desconfianza con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

#### **5.2.4.5. Examen Médico**

Con el fin de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, y para evitar ausencias en el trabajo por un mal estado de salud.

### **5.3. Contratación.**

#### **5.3.1. Concepto**

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> CLEVER,E ; Gasco,J.L., Y Llopis, J. : Los Recursos Humanos en la empresa primera edición, México, 1998

### 5.3.2. Tipos de Contratos

- **Contrato individual.-** Es el convenio por el cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios bajo una remuneración.
- **Contrato colectivo:** Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.
- **Contrato a prueba:** Es aquel en el cual las partes no se comprometen definitivamente la una con la otra, sino que deciden permanecer en libertad mientras analizan las conveniencias de lado a lado. Efectivamente, el contrato a prueba puede concluirse por voluntad del trabajador o del empleador, en cualquier momento sin que sea necesaria la notificación de desahucio, ni pago de indemnización, el contrato a prueba tiene una duración máxima de noventa días.
- **Contrato Ocasionales:** Son los que tienen por objeto la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no habituales de la empresa y su duración no excederá de 30 días en un año.
- **Contrato por tiempo Fijo:** Es aquel en el cual se establece como mínimo de un año que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general.



## **5.4. Inducción.**

### **5.4.1 Concepto**

Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, establecidos 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.

### **5.4.2 Importancia.**

Le permite al trabajador incorporarse a la organización y conocer las políticas, normas, costumbres de la misma con el fin de no afectar su eficiencia así como su satisfacción.

### **5.4.3 Elementos del Programa de Inducción.**

- Título de programa
- Personas que elaboran el programa
- Nombre de la persona que aprueba
- Objetivos que perciben
- Tipo de sesión que lleva a cabo
- Moderador
- Características de local
- Material necesario que se va a usar.

### **5.4.6. Reglamento interno de trabajo**

Es un instrumento de origen jurídico que constituye una gran ayuda para el departamento de administración de recursos humanos, puesto que tiene las disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

#### **5.4.7. Contenido del reglamento interno de trabajo:**

1. Horas de entrada y salida
2. Lugar y momento que deberá comenzar y terminar la jornada
3. Días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo.
4. Días y lugares de pago.
5. Normas para prevenir riesgos de trabajo.
6. Labores insalubres y peligrosas que no deberán desempeñar mujeres ni menores de edad.
7. Tiempo y forma en que deberán someterse a exámenes médicos previos y periódicos
8. Permisos y licencias
9. Disposiciones disciplinarias y procedimientos

#### **5.5. Capacitación.**

##### **5.5.1. Concepto**

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad

##### **5.5.2. Beneficios de la capacitación para las organizaciones**

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

### **5.5.3. Beneficios de la capacitación para los trabajadores**

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

### **5.6. Integración - Motivación.**

El proceso de integración del nuevo talento humano a la empresa básicamente consiste en asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilice sus características.

Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y la colectividad.

La motivación es una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo. La motivación está compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Constituye un paso previo al aprendizaje y es el motor del mismo.

Es importante la motivación porque consiste en hacer interesante el trabajo a desarrollar de las personas que laboran en una institución, para que se sientan básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas.

Los tipos de motivación son los siguientes:

- Motivación relacionada con la tarea.

- Motivación relacionada con el yo, con la autoestima.
- Motivación centrada en la valoración social.

## **6. VALORACIÓN DE PUESTOS.**

### **6.1. Sistemas de Valoración de Puestos**

#### **6.1.1. Concepto.**

La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto.<sup>6</sup>

#### **6.1.2. Puestos.**

Es el conjunto de actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un cargo las mismas que tiene que ser cumplidas en una jornada de trabajo.

#### **6.1.3. Especificación de clase.**

Es la descripción utilizada para identificar el título y misión del puesto, las actividades esenciales a cumplirse en el mismo, los requisitos y destrezas específicas requeridas para su desempeño.

### **6.2. Importancia.**

La valuación de puestos contribuye a evitar problemas contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que planteen los salarios equitativos para los trabajadores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puestos y condiciones iguales.

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2da edición, Editorial MCGRAW HILL. 2010

### **6.3. Formación de los Comités de Valuación.**

Es necesario familiarizar a los analistas con el método que utilizarán y definir quienes intervendrán para la obtención de la información. Básicamente se ofrece dos alternativas: Análisis pertenecientes a la organización o análisis externos.<sup>7</sup>

### **6.4. Métodos de la valuación de puestos.**

#### **6.4.1. Método de Alineamiento.**

Estima de manera subjetiva o en sentido común la importancia que en términos generales se le da a cada puesto.

#### **6.4.2. Método de Comparación de Factores.**

Consiste en el ordenamiento de los puestos de la empresa, en función de sus factores tales como: habilidad, esfuerzo, responsabilidad, y condiciones de trabajo.

#### **6.4.3. Método de Gradación de puesto.**

Es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado, es decir se ubican los puestos en niveles o clases. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la gradación o clasificación.

---

<sup>7</sup> **MORALES** Juan Velandia Néstor, Estrategias de Recursos Humanos segunda edición Bogotá, 1996.

#### **6.4.4. Método de Jerarquización de puestos.**

Es el método más sencillo y menos preciso para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos.

#### **6.4.5. Método de comparación de factores.**

Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare con los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación.

#### **6.4.6. Método de valuación por puntos.**

##### **6.4.6.1. Concepto**

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

##### **6.4.6.2. Etapas**

Este método consta de tres etapas:

- a) Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
- b) Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
- c) Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos.

### **6.4.6.3. Procedimientos**

- 1.- Método de valuación de puestos por puntos.
  - 1.1.- Comité evaluador
- 2.- Determinar grados y definir factores.
- 3.- Descripción y especificación de puestos.
- 4.- Ponderación de factores.
- 5.- Establecimientos de puntos para cada grado.
- 6.- Denominación de puestos.
- 7.- Tabulación de datos para la determinación del ajuste salarial.
- 8.- Ajuste salarial (utilizamos el método de mínimos cuadrados).
- 9.- Ajuste salarial.
- 10.- Para determinar gráficamente tomamos en cuenta 4 puntos.

## **7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

### **7.1. Concepto.**

Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.

### **7.2. 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.

### 7.3. Objetivos

- Mantener niveles de eficiencia en las diferentes áreas 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.<sup>8</sup>

### 7.4. Principios

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentadas en la información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

---

<sup>8</sup> FERRARO Eduardo, Administración de Personal, Editorial, Buenos Aires, 1995



## **7.5. Qué es Medición de desempeño**

Es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluación su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

### **7.5.1. 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.

## **7.6. Eficacia Y Eficiencia**

### **7.6.1. Eficiencia**

La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos.<sup>9</sup>

### **7.6.2. Eficacia:**

Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

---

<sup>9</sup> WETHER William, Administración de Recursos Humanos tercera edición México 1996.

# **MATERIALES Y MÉTODOS**

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes materiales y métodos:

### **MATERIALES**

#### **OFICINA:**

- Hojas
- Esferos
- Resaltadores
- Corrector
- Escritorio
- Silla
- Libros

#### **TECNOLÓGICOS**

- Computadora
- Flash memory
- Impresora

Para la elaboración de la presente tesis fue necesaria la recolección de datos a fin de detallar los aspectos más importantes que conforman el área de estudio, con la finalidad de establecer mejoras en el **DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**, para ello se utilizó algunos métodos y técnicas que a continuación se describen.

## **f. MÉTODOS:**

### **1.1. Método Científico**

Conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables, secuencia estándar para formar y responder a una pregunta, pauta que permite a los investigadores ir desde el inicio hasta el final, con la confianza de obtener un conocimiento válido.

Permitió conocer la realidad del problema investigado y de esta manera explicar los hechos que se están dando en la panificadora con el personal que laboran en la misma, de igual manera se hizo posible conformar los referentes teóricos y prácticos del conocimiento para su tratamiento y verificación.

### **1.2. Método Deductivo**

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones. Además sirve para obtener conceptos generales sobre el tema de estudio, y ayudar de la mejor manera a la empresa en estudio.

Permitió identificar particularidades contenidas en la situación general del problema; contando con la colaboración del personal que labora en la Panificadora Donald's Pan de la ciudad de Loja, el mismo que gracias a sus conocimientos y experiencias proporcionó toda información necesaria en lo que se refiere a diseño organizacional y técnicas de admisión - empleo de gestión del talento humano para el desarrollo de la presente investigación.

### **1.3. 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 aspectos: la observación y los registros 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.

A través de este método se conoció los aspectos más relevantes de la Panificadora Donald's Pan, sus antecedentes históricos, la conformación de su organización y la manera como se ha ido desarrollando y suministrando el servicio a la sociedad, así como sus metas y proyecciones al futuro.

### **1.4. Método Descriptivo**

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

## **2. TÉCNICAS:**

### **2.1. Observación Directa**

Es aquella donde se obtiene un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales.

Permitió verificar las diferentes actividades y manejo del talento humano en la panificadora Donald's Pan de la ciudad de Loja.

## **2.2. Entrevista**

Es un acto de comunicación oral y escrita que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien.

Permitió tener un diálogo con el Sr. Richard Gutiérrez gerente de la panificadora, con el fin de obtener información, mediante un sistema de preguntas a través de la interrelación verbal en la que se fundamentó el contenido del informe.

## **2.3. Encuesta**

Es un cuestionario de preguntas, cuya aplicación permite obtener información veraz y oportuna.

Se utilizó para la recolección de datos relacionados con la gestión del talento humano, el cual se aplicó a los empleados de la panificadora Donald's Pan de la ciudad del Loja, los mismos ayudó para la elaboración del trabajo de investigación. En un total de 14 empleados

## **3. Población y muestra**

Tuvo como base el universo de la población de puestos existentes en la Panificadora Donald's Pan de la Ciudad de Loja, así como los empleados y trabajadores que prestan sus servicios, es por ello que para el presente trabajo se contó con 14 empleados.

➤ **Nómina de Empleados.**

**Cuadro N° 1**

N°	NOMBRES	CARGOS	TÉCNICAS
1	Ángel Ordóñez	Asesor Jurídico (temporal)	ENCUESTA
2	Lida Armijos	Secretaria	ENCUESTA
3	Ximena Ordóñez	Contadora	ENCUESTA
4	Mayra Zhunaula	Cajera	ENCUESTA
5	Mayra González	Vendedor1 (Mañana) 8:00 - 14:00	ENCUESTA
6	María Guarnido	Vendedor2 (Mañana) 8:00 - 14:00	ENCUESTA
7	Martin Villavicencio	Vendedor3 (Tarde) 14:00 - 20:00	ENCUESTA
8	Martha Espinoza	Vendedor4 (Tarde) 14:00 - 20:00	ENCUESTA
9	René Arellano	Panificador	ENCUESTA
10	Jhonny Calle	Panificador	ENCUESTA
11	Juan Duche	Panificador	ENCUESTA
12	Carlos Castillo	Pastelero	ENCUESTA
13	Servicio Castro	Pastelero	ENCUESTA
14	Luis Soto	Chofer	ENCUESTA

**Fuente:** Panificadora Donald's Pan.

**Elaborado:** El autor

#### **4. Información Bibliográfica**

Así mismo para la recolección bibliográfica fue necesario respaldar la información de libros, folletos, revistas, periódicos, páginas web, etc., las cuales brindaron la posibilidad de trabajar en el problema planteado.

# **RESULTADOS**



## **1. Entrevista al Gerente de la panificadora Donald's Pan de la ciudad de Loja**

### **1. ¿En qué año se creó la panificadora?**

La Panificadora "DONALD'S PAN", tuvo su inicio en la ciudad de Loja el 21 de julio de 1999.

### **2. ¿Quiénes fueron las personas que la fundaron?**

Las personas que tuvieron la iniciativa en fundarla a la empresa fue el sr. Richard Gutiérrez con la esposa, cabe señalar que es de tipo familiar.

### **3. ¿Cuál fue su finalidad?**

La finalidad fue de ofrecer un producto innovador que satisfaga las necesidades y exigencias de los consumidores de la ciudad de Loja.

### **4. ¿Cuál fue el monto con que inició sus operaciones?**

El gerente dijo que el monto con que inició sus operaciones fue aproximadamente de 20 millones de sucres.

### **5. ¿El capital con que inició fue propio o ajeno?**

Manifestó que el capital con que inició sus operaciones fue un 60% propio y la diferencia fue ajeno, el mismo que obtuvo a través de un préstamo en el Banco de Loja.

**6. ¿Se encuentra afiliada en alguna cámara?**

El gerente manifestó que si se encuentra afiliada la panificadora a la Cámara de la Pequeña Industria de Loja (CAPIL).

**7. ¿El local donde funciona en la actualidad es propio o arrendado?**

El local donde inició sus operaciones fue arrendado, pero gracias al esfuerzo y al trabajo he podido adquirir el edificio en donde está funcionando en la actualidad.

**8. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?**

La empresa en la actualidad cuenta con 14 trabajadores distribuidos en los diferentes áreas de trabajo.

**9. ¿Qué tipos de servicios ofrece la empresa?**

El gerente de la panificadora Donald's Pan manifestó que en la actualidad ofrece tres tipos de servicios es decir: cafetería, panadería y dulcería, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y diferenciarse de las demás, cabe indicar que el maneja un principio siendo la marca hace la diferencia.

**10. ¿Se siente Usted satisfecho con el servicio que presta su empresa a la colectividad lojana?**

Me siento totalmente satisfecho con la ciudadanía lojana, porque creen en una empresa que acogen a muchos clientes y se van totalmente satisfechos por el servicio brindado y la calidad del producto ofrecido.

### **11. ¿En su negocio tiene bien definida la misión y visión?**

En el negocio no está totalmente bien definida la misión y visión , es por esta razón que el personal no sabe qué hacer y hacia dónde ir, como gerente al momento de iniciar las actividades diarias recalco en cada uno de los trabajadores, además les hago concienciar sobre la importancia del trabajo al personal que labora en mi panificadora.

### **12. ¿Cuáles son los valores que aplica usted en la empresa?**

Los valores que aplica en la empresa el gerente son: responsabilidad, puntualidad, honestidad, lealtad, respeto, amor, transparencia.

### **13. ¿Qué estrategias (control, seguridad, manejo de personal) aplica usted en la empresa?**

El gerente manifestó que tiene estrategias en cada uno de los departamentos entre las que menciono las siguientes: contar con materia prima de calidad, instalación de cámara a lo interno de la empresa, evaluación diaria del personal al momento de terminar su jornada de trabajo, descuentos en los precios de los productos por una cierta cantidad que lleven, motivación e incentivos al personal que laboran, trabajo en equipo y toma de decisiones adecuadas, comunicación, realizo gestiones interinstitucionales.

### **14. ¿Cuáles son las políticas establecidas en su panificadora?**

Las políticas dentro de la empresa son: planificar, organizar, y hacer un seguimiento a las actividades trazadas en cada uno de los departamentos, y cada individuo que trabaja en la panificadora.

### **15. ¿Cuáles son sus objetivos y metas de la empresa?**

El gerente se expresó que existen muchos objetivos como metas entre las cuales puedo destacar los siguientes: Satisfacer las necesidades de los clientes, ofrecer productos de calidad, obtener ganancias, etc. Entre las metas tenemos: Satisfacer las necesidades en un 100%, ofrecer productos de calidad con las mejores materias primas en un 100%, y obtener ganancias del 100% hasta enero de 2013.

### **16. ¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa?**

El gerente manifestó lo siguiente:

**Fortalezas:** contamos con personal de acuerdo a la especialidad, edificio propio, tecnología de punta, trabajo en equipo, personal capacitado.

**Oportunidades:** convenios interinstitucional, planificación y actividades a mediano y largo plazo.

**Debilidades:** El personal quiere sentirse poco comprometido para asumir las responsabilidades.

**Amenazas:** Competencia, pago de impuestos al municipio y al servicios de rentas internas, políticas gubernamentales, etc.

### **17. ¿Cómo es el trato hacia los trabajadores?**

El trato que les doy a mis colaboradores es de respeto, amabilidad y siendo cortés con cada uno de ellos, cuando tengo que reclamar lo hago oportunamente haciendo notar donde ha fallado y la herramienta que utilizo es el diálogo.

**18. ¿Considera que la panificadora es competitiva?**

Personalmente si considero que es competitiva la panificadora debido que ofrezco diferentes tipos de servicios y además el personal que ofrecen sus servicios son eficientes y eficaces al momento de atender al público, además estamos totalmente capacitados al momento de diferenciarnos de las demás. ,

**19. ¿planifica usted sus actividades?**

El gerente si planifica todas sus actividades para su mejor desempeño a través de reuniones semanales debido que es indispensable para la empresa y para el cumplimiento de los objetivos.

**20. ¿Cuenta con organigramas la panificadora?**

No cuenta con organigramas, y esto se me convierte como debilidad para la empresa.

**21. ¿Con que tipos de organigramas cuenta su empresa?**

El gerente dijo que no cuenta con ningún organigrama.

**22. ¿Cuenta con manuales administrativos la panificadora?**

La empresa no cuenta con manuales de: funciones, bienvenida, la misma que se convierte en debilidad para la panificadora.

**23. Si su respuesta anterior fue positiva ¿Con que tipos de manuales administrativos cuenta su empresa?**

Como dije anteriormente no cuento con ningún tipo de manuales pero en lo posterior estamos en proceso de hacerlos.

**24. ¿Qué medios de reclutamiento utiliza para atraer el personal?**

El gerente manifestó que el medio que utiliza para reclutar el personal es el externo.

**25. ¿Qué técnicas aplica usted para reclutar el personal?**

La técnica que utiliza para reclutar el personal es utilizando anuncios en los medios de comunicación es decir utilizo la Radio Matovelle, y además por recomendaciones personales.

**26. ¿Qué pasos utiliza usted para seleccionar el personal?**

Para seleccionar el personal utilizo los siguientes pasos: recepción de documentos, entrevista personal, pruebas, y por último el certificado médico conferido por cualquier centro de salud.

**27. ¿Qué pruebas toma en consideración para seleccionar el personal para su empresa, Psicológicas, conocimiento?**

Para seleccionar el personal tomo la prueba, cognoscitiva, además realiza una práctica en la producción

**28. ¿Para contratar al personal se ajusta a lo establecido en la ley?**

El gerente dijo que si se ajusta a lo que establece la ley para en lo posterior no tener ningún problema de tipo legal.

**29. ¿Qué tipo de contrato aplica en su empresa?**

El contrato que aplico en la empresa es el ocasional es decir 5 meses.

**30. ¿El personal con que cuenta su empresa está afiliado al seguro social?**

El personal si están todos afiliados al seguro social porque es un derecho del trabajador y al mismo tiempo establece el código de trabajo.

**31. ¿Les hace partícipe de las utilidades al personal?**

El gerente si les hace partícipe de las utilidades es decir del 15%.

**32. ¿Les da a conocer las instalaciones al personal que se inserta por primera vez a la empresa?**

Manifestó que si da a conocer las instalaciones a los nuevos trabajadores, con el fin de que se familiarice.

**33. ¿Cómo le da conocer las instalaciones al personal?**

Manifestó que primeramente les da la bienvenida, el horario de trabajo, la bodega, la maquinaria y equipos, personal que cuenta uno por uno les presenta al recién que se está insertando por primera vez a la empresa.

**34. ¿Cómo realiza la integración del personal de la empresa?**

Lo realiza mediante deportes y felicitaciones, tratando de elevar la autoestima, y hacerlos sentir dueños y señores de la empresa.

**35. ¿Motiva al personal y como lo hace?**

El gerente supo decir que no motiva al personal, ya que no le interesa hacerlo.

**36. ¿Les brinda incentivos a su personal que está a cargo?**

Supo manifestar que si les brinda incentivos a sus empleados, felicitándoles, invitando a reuniones y haciéndoles sentir importantes además realiza actividades como: en navidad, en el día del padre, de la madre, para que ellos se sientan bien dentro de la empresa.

**37. ¿Qué tipos de incentivos les brinda?**

Supo manifestar que los tipos de sueldos que les da al personal son económicos, y reconocimientos como dándoles artefactos, premios, bonos, etc.

**38. ¿Los sueldos y salarios que les fija al personal están acorde a lo que estipula la ley?. Bajo que normativa se rige para su establecimiento.**

Según el gerente dijo que si ajusta a ley para el pago de sueldos y salarios es decir se rige a los principios de la legislación laboral.



**39. ¿Cuál es el sueldo que percibe usted?**

Supo manifestar que el sueldo que percibe es de \$300 dólares americanos más beneficios de ley.

**40. ¿En la empresa han aplicado la valuación de puestos?**

El gerente manifestó que no ha aplicado la valuación de puestos, pero tiene la idea de hacerlo algún momento.

**41. ¿Ha evaluado el desempeño laboral del personal?**

No, todavía pero tengo en mente hacerlo, lo realizare cuando tenga diseñado una matriz de evaluación de personal.

**42. ¿Cómo mide la eficiencia y la eficacia del personal?**

Siempre me reúno con el personal, de una u otra manera exigiendo el trabajo, pidiendo rendición de cuentas; Uno de las metodologías para medir la eficiencia es que pongo tiempos y actividades a cumplirse.

**43. ¿Cómo controla el trabajo de su personal?**

Controlo las actividades de acuerdo a la planificación establecida diariamente y los resultados obtenidos.

## 2. Tabulación, Representación gráfica, e Interpretación de las encuestas aplicadas al personal.

1. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la empresa?

Cuadro N° 2

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Local propio	Fuentes de trabajo
Capacitación al personal	Precios bajos
Trabajo en equipo	
Entrega de herramientas	
Ubicación	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Carencia de materia prima	Competencia
No cumplimiento con horarios de trabajo	
No contar con recursos económicos	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

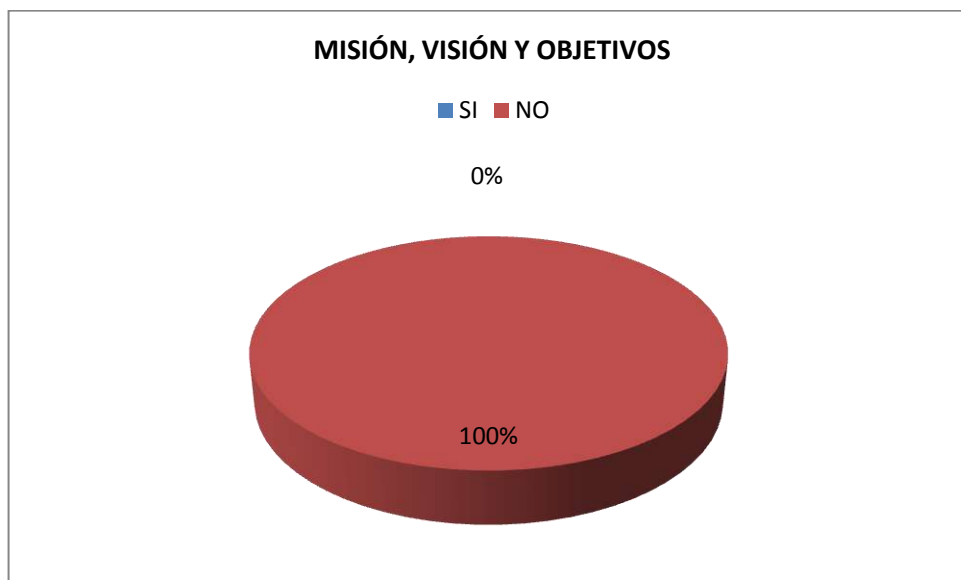
## 2. ¿Conoce la misión, visión, y objetivos de la empresa?

**Cuadro N° 3**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
TOTAL	14	100%

**FUENTE:** Encuestas  
**ELABORADO:** Autor

**Gráfico N° 1**



### **Análisis e Interpretación**

De las 14 personas encuestadas que representan el 100% respondieron que no conocen la misión, visión y objetivos de la empresa, debido que el Gerente de la panificadora no les han dado a conocer.

3. ¿Cuáles son los valores que aplica usted en la empresa dónde presta sus servicios. Enúncieles?

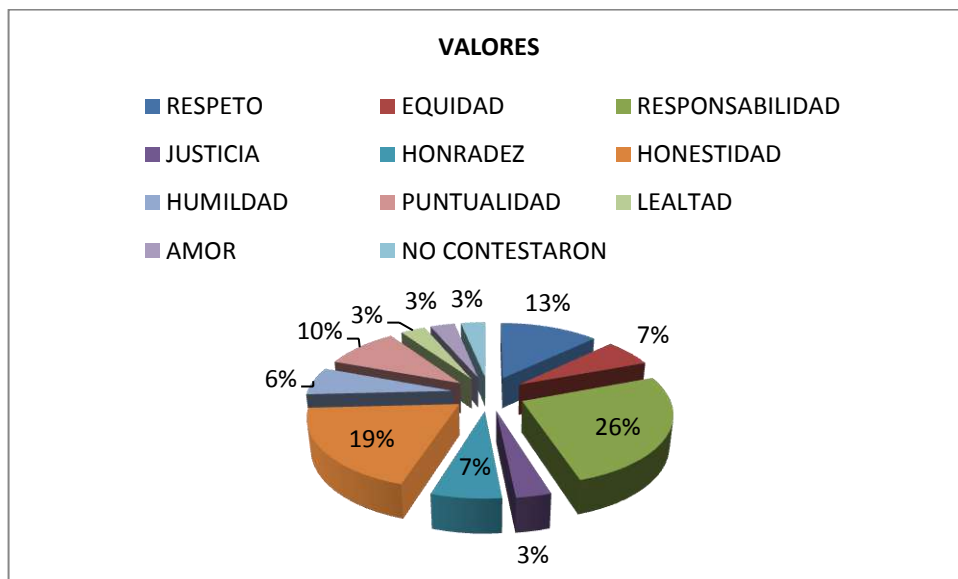
Cuadro N° 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RESPECTO	4	12,90%
EQUIDAD	2	6,45%
RESPONSABILIDAD	8	25,81%
JUSTICIA	1	3,23%
HONRADEZ	2	6,45%
HONESTIDAD	6	19,35%
HUMILDAD	2	6,45%
PUNTUALIDAD	3	9,68%
LEALTAD	1	3,23%
AMOR	1	3,23%
NO CONTESTARON	1	3,23%
TOTAL	31	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

Gráfico N° 2



## **Análisis e Interpretación.**

De las 31 respuestas pero de las 14 personas encuestadas tenemos que 4 con el 12,90% dicen que aplican el respeto, 2 con un 6,45% la equidad, 8 que representan el 25,81% la responsabilidad, 1 que representa el 3,23% la justicia, 2 que representan el 6,45% la honradez, 6 que representan el 19,35% la honestidad, 2 que representan el 6,45% la humildad, 3 que representan el 9,68% practica la puntualidad, 1 que representa 3,23% aplica la lealtad, 1 que representa 3,23% emplea amor, y por último 1 que representa el 3,23% no contestó.

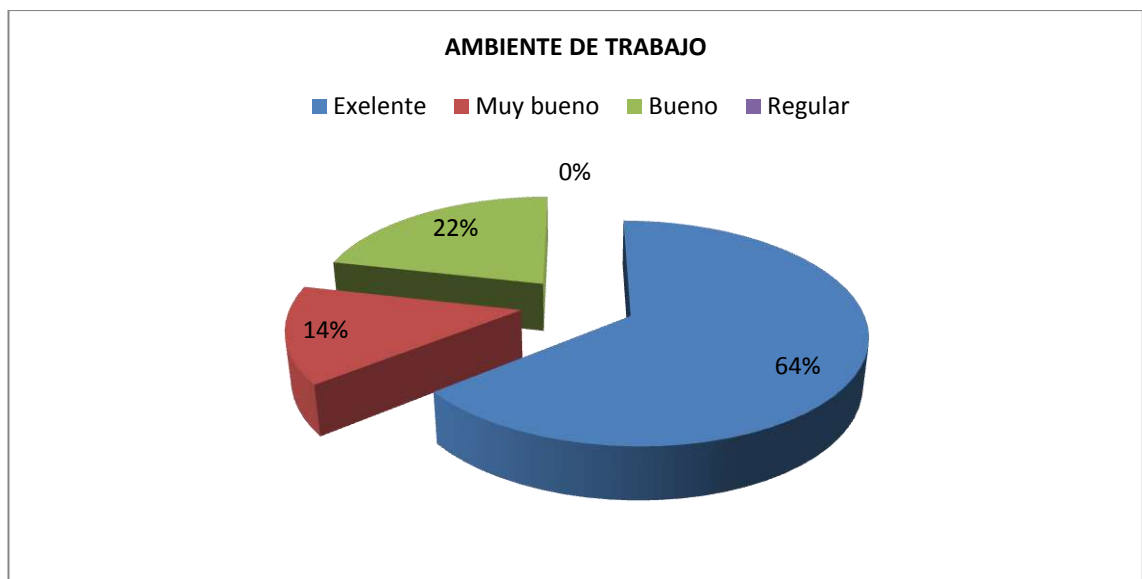
#### 4. ¿Cómo es el ambiente de trabajo?

Cuadro N° 5

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	9	64%
Muy bueno	2	14%
Bueno	3	22%
Regular	0	0%
Total	14	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

Gráfico N° 3



#### Análisis e Interpretación.

De las 14 personas encuestadas, 9 que representan el 64% contestaron que es excelente el ambiente de trabajo, 2 que representan el 14% contestaron que es muy bueno, y 3 personas que representan el 22% contestaron que es bueno, debido que existe la libertad para expresarse, y poner en práctica el principio de la solidaridad.

5. ¿Las relaciones de comunicación con sus compañeros de trabajo son?

Cuadro N° 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buenas	6	43%
Buenas	4	29%
Regulares	3	21%
Malas	1	7%
Total	14	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

Gráfico N° 4



**Análisis e Interpretación.**

De las 14 personas encuestadas, 6 que representan el 43% contestaron que es muy buena la comunicación debido que existe compañerismo, 4 que

representan el 29% contestaron que es buena, 3 representan el 21% contestaron que es regular; y, 1 persona que representa el 7% contestó que es mala, porque no tiene confianza con sus compañeros para preguntarles cualquier inquietud que tenga, podemos decir que en la panificadora se trabaja en un ambiente de comunicación muy bueno, ya que la mayoría se tiene confianza tanto el uno como el otro.



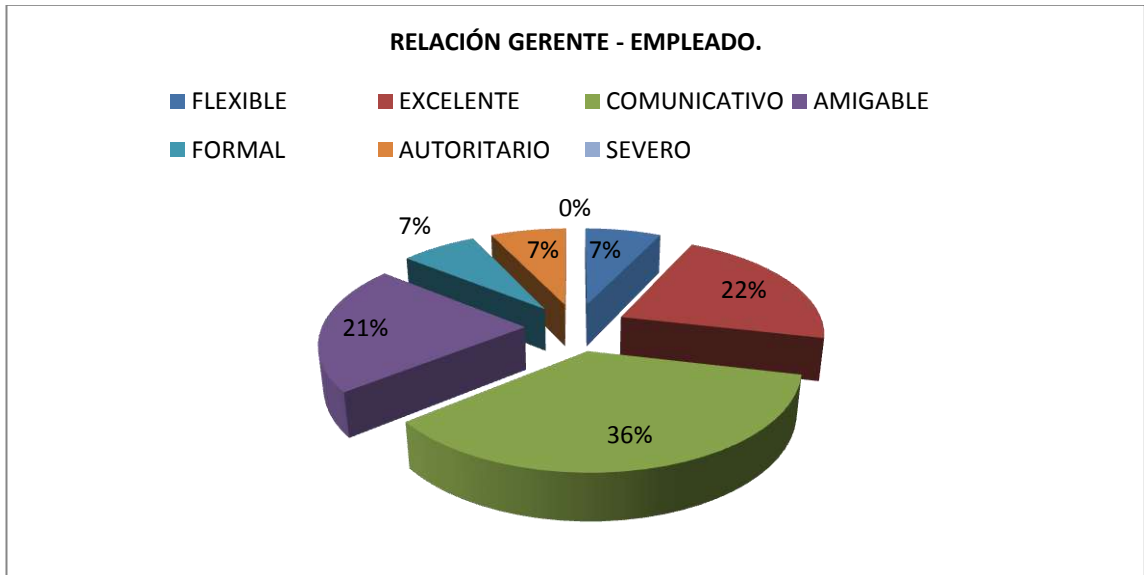
## 6. ¿Cómo es el trato del Gerente hacia Ud.?

**Cuadro N° 7**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FLEXIBLE	1	7%
EXCELENTE	3	22%
COMUNICATIVO	5	36%
AMIGABLE	3	21%
FORMAL	1	7%
AUTORITARIO	1	7%
SEVERO	0	0%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 5**



## **Análisis e Interpretación**

De las 14 personas encuestadas, 1 que representa el 7% respondió que es flexible, 3 que representa el 22% contestó que es excelente, 5 que representa el 36% respondió que es comunicativo, mientras 3 que representan con el 21% respondió que es amigable, 1 representa el 7% respondió que es formal, y por último 1 que representa el 7% contestó que es autoritario

**7. ¿Ud. conoce si la empresa cuenta con organigramas administrativos?**

**Cuadro N° 8**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 6**



**Análisis e interpretación.**

De las 14 personas encuestadas sobre los organigramas administrativos, contestaron el 100% que no conocen sobre la existencia de algún tipo de organigrama que les permita determinar los niveles jerárquicos, responsabilidades de mando, visualizar las estructuras departamentales.

## 8. ¿Ud. conoce si la empresa cuenta con manuales administrativos?

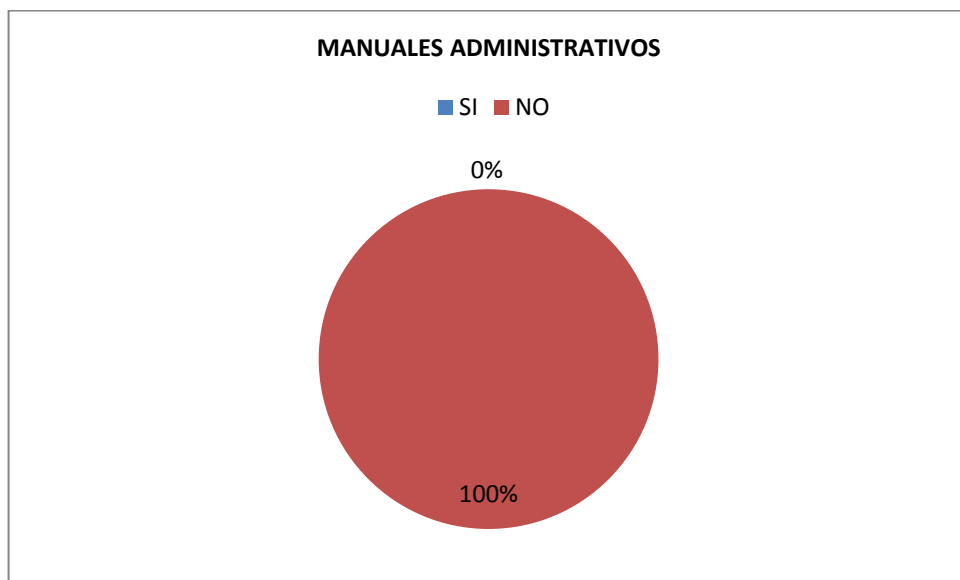
**Cuadro N° 9**

VARIABLES	SI	NO	PORCENTAJE
MANUAL DE FUNCIONES		14	100%
MANUAL DE BIENVENIDA		14	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 7**



### **Análisis e Interpretación.**

De las 14 personas encuestadas que representan el 100% contestaron que no conocen sobre los manuales administrativos, debido que el propietario no les ha dado a conocer.

## 9. ¿La empresa le brinda seguridad laboral?

**Cuadro N° 10**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 8**



### **Análisis e Interpretación.**

De las 14 personas encuestadas, representan el 100% contestaron que si les brindan seguridad laboral, ya que con esto se les permite que no sufran ningún tipo de riesgo en el trabajo que están desempeñando. Se les otorga herramientas tales como: mascarillas, guantes, extinguidor.

## 10. ¿Qué cargos ha desempeñado dentro de la empresa?

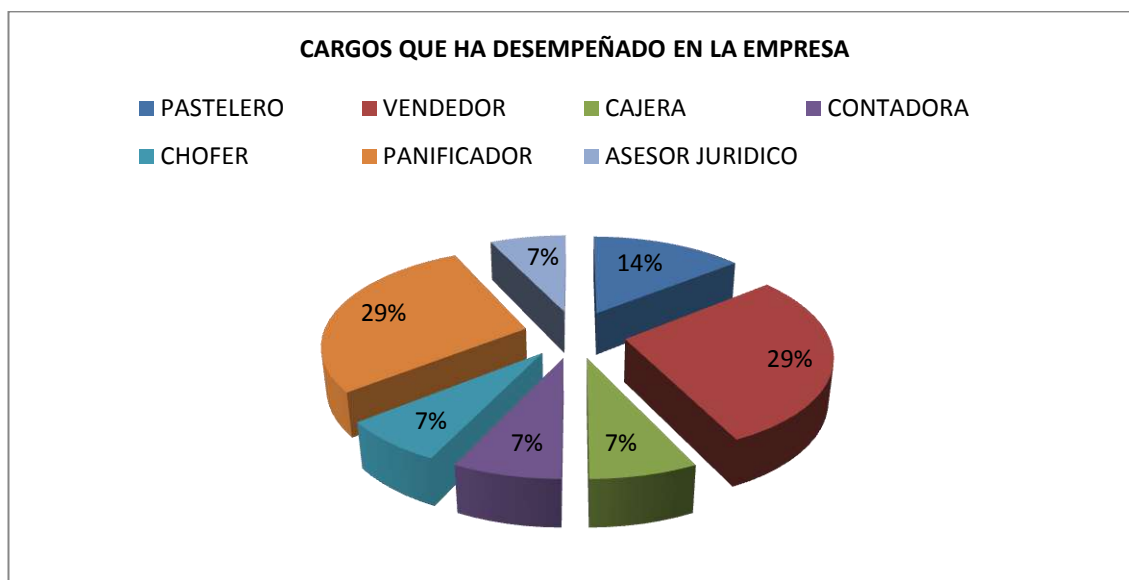
**Cuadro N° 11**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PASTELERO	2	14%
VENDEDOR	4	29%
CAJERA	1	7%
CONTADORA	1	7%
CHOFER	1	7%
PANIFICADOR	4	29%
ASESOR JURIDICO	1	7%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 9**



## **Análisis e Interpretación**

De las 14 personas encuestadas, 2 que representan el 14% han desempeñado el cargo de pastelero, 4 que representan el 29% vendedores, 4 que representan un 29% panificadores, 1 que representa 7% cajera, 1 que representa 7% contadora, 1 que representa 7% chofer, y por último 1 que representa 7% asesor jurídico.

## 11. ¿Planifica usted las actividades diariamente?

**Cuadro N° 12**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	93%
NO	1	7%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 10**



### **Análisis e Interpretación.**

De las 14 personas encuestadas, 13 que representan el 93% manifiestan que si planifican las actividades diariamente tomando en consideración los objetivos establecidos para cada día, es decir lo hacen a través de una libreta de apuntes indicando las unidades que deben producir al día siguiente durante su jornada de trabajo, mientras que una persona que representa el 7% dice que no.



## 12. ¿Por qué medios ingresó a laborar en la empresa?

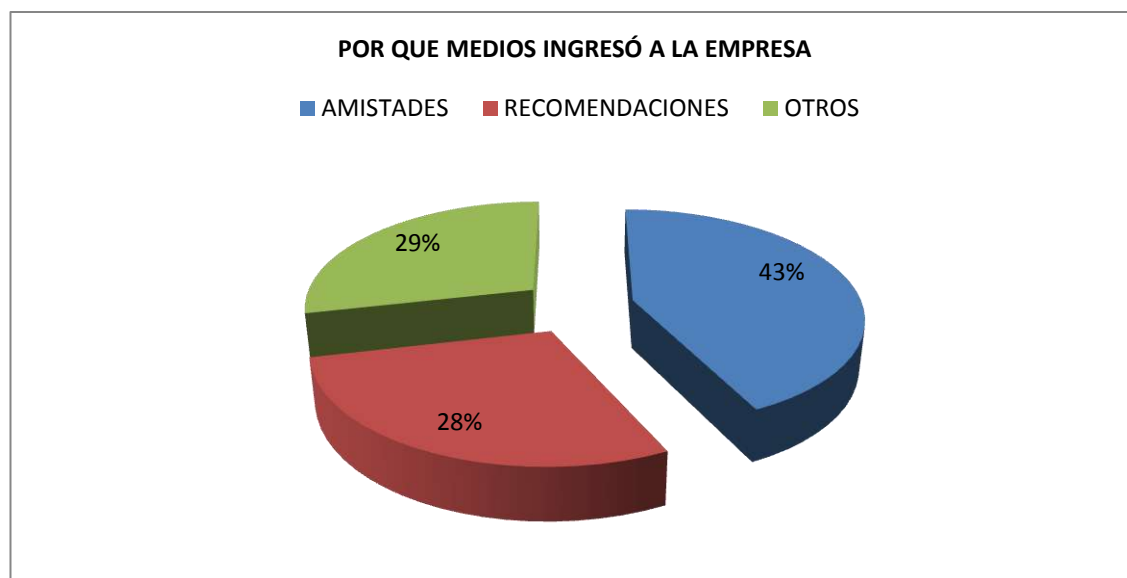
Cuadro N° 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AMISTADES	6	43%
RECOMENDACIONES	4	28%
OTROS	4	29%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

Grafico N° 11



### Análisis e Interpretación

De las 14 personas encuestadas, 6 que representan el 43% contestaron que entraron a laborar en la empresa por medio de amistades, 4 que representan el 28% nos dice que por medio de recomendaciones a podido entrar a laborar a la empresa, 4 que representan el 29% dicen que han ingresado por otros medios como anuncios de trabajo por internet ya que en la actualidad es una herramienta más utilizada por los individuos.

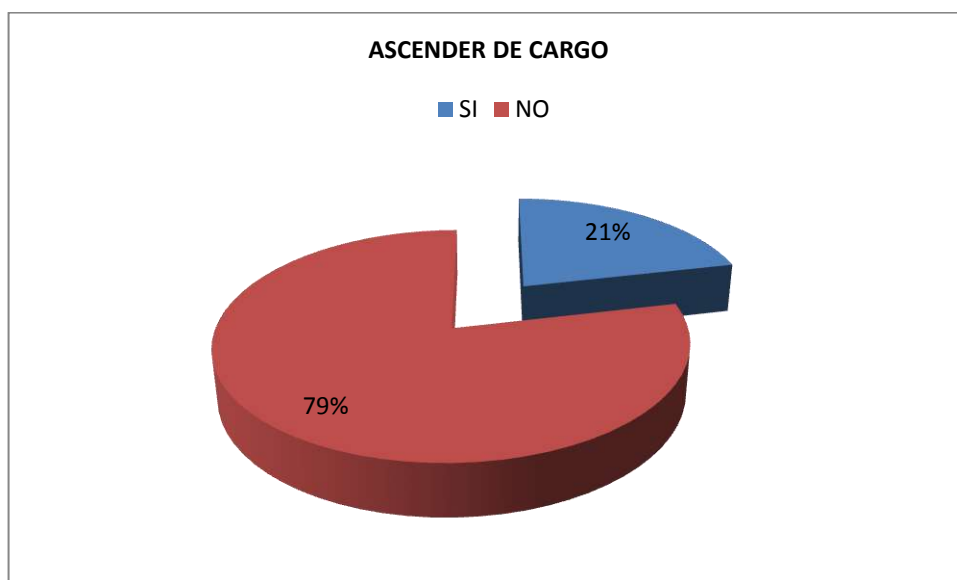
### 13. ¿Le dan la oportunidad de ascender de cargo en la empresa?

**Cuadro N° 14**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	21%
NO	11	79%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 12**



#### **Análisis e Interpretación**

De las 14 personas encuestadas, 11 que representan el 79% contestaron que no le dan la oportunidad de ascender de cargo, mientras 3 que representan el 21% contestaron que si les dan la oportunidad, debido a la experiencia que tiene cada uno en el momento de desempeñarse en su actividad.

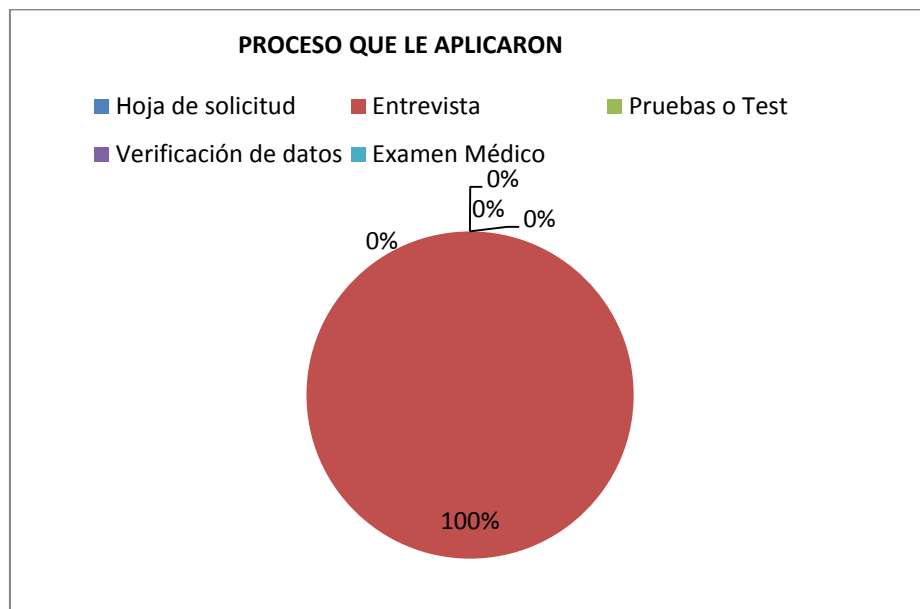
**14. ¿Para ocupar el puesto que actualmente desempeña le aplicaron algún proceso y cual fue?**

**Cuadro N° 15**

VARIABLES	SI	NO	PORCENTAJE
Hoja de solicitud	0	0	0%
Entrevista	14	0	100%
Pruebas o Test	0	0	0%
Verificación de datos	0	0	0%
Examen Médico	0	0	0%
Total	14	0	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

**Gráfico Nro.13**



## **Análisis e Interpretación**

De las 14 personas encuestadas que representan el 100% manifestaron que para ocupar el puesto si se les aplicó el proceso de selección y fue a través de una entrevista de trabajo, la misma que fue realizada por el gerente de la empresa.

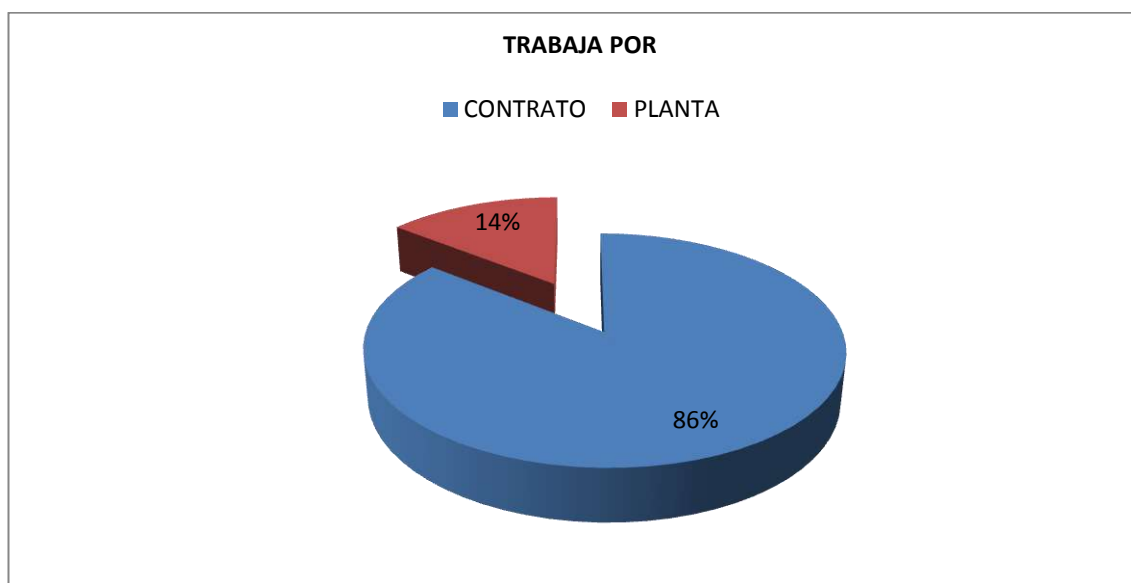
### 15. ¿Su relación de trabajo con la empresa es por?

**Cuadro N° 16**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTRATO	12	86%
PLANTA	2	14%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 14**



### **Análisis e Interpretación**

De las 14 personas encuestadas, 12 que representan el 86% contestaron que se encuentran laborando por contrato de tipo ocasional, es decir que tiene una duración de 5 meses en el cual el empleador se da cuenta del trabajo que realiza para en lo posterior tomar la decisión si renovar o no el contrato según sus intereses; y 2 que representan el 14% contestaron que son de planta.

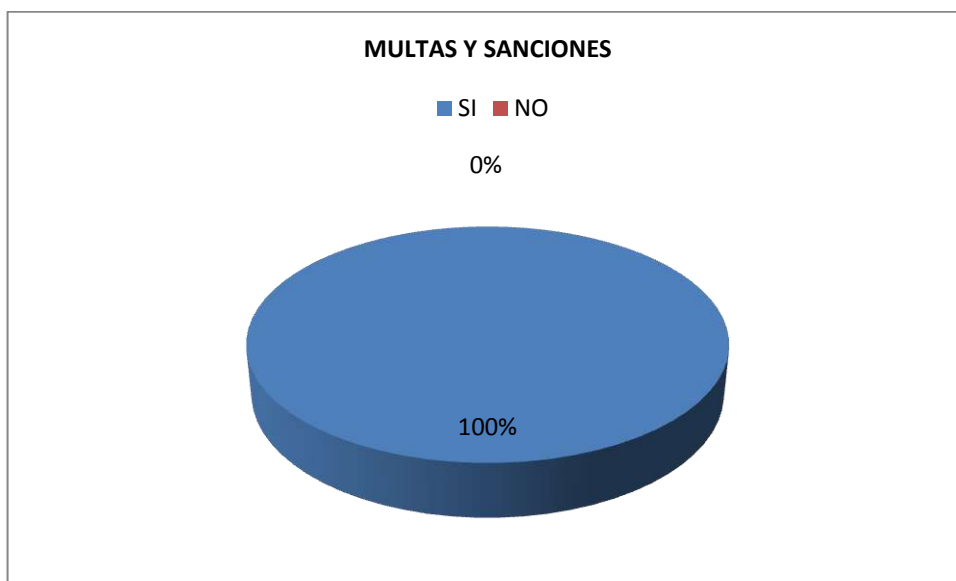
**16. ¿La empresa le aplica multas y sanciones por el incumplimiento o desacato de normas previamente establecidas?**

**Cuadro N° 17**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 15**



**Análisis e Interpretación.**

De las 14 personas encuestadas en la panificadora, manifestaron el 100% que si aplican multas y sanciones, como descuentos en el pago de los haberes por: retrasos en la hora de entrada al trabajo.

**17.¿Al momento que ingresó a trabajar le dieron a conocer inicialmente las instalaciones de la empresa?**

**Cuadro N° 18**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 16**



**Análisis e Interpretación.**

De las 14 personas encuestadas que representan el 100% supieron responder que no les hicieron conocer las instalaciones de la entidad, más bien se insertaron directamente al trabajo que fueron asignados, esto se debe a que el gerente no toma un tiempo determinado para esta actividad que es de gran importancia para que el empleado conozca en que planta física va a desarrollar su labor.

## 18. ¿Conoce usted el reglamento interno de la empresa?

**Cuadro N° 19**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 17**



### **Análisis e Interpretación.**

De las 14 personas encuestadas que representan el 100% contestaron que no conocen el reglamento interno, debido a que la panificadora no cuenta con estatutos claramente definidos en el que se especifique los beneficios y prohibiciones del trabajador y empleador.



## 19. ¿La empresa le capacita a Ud.?

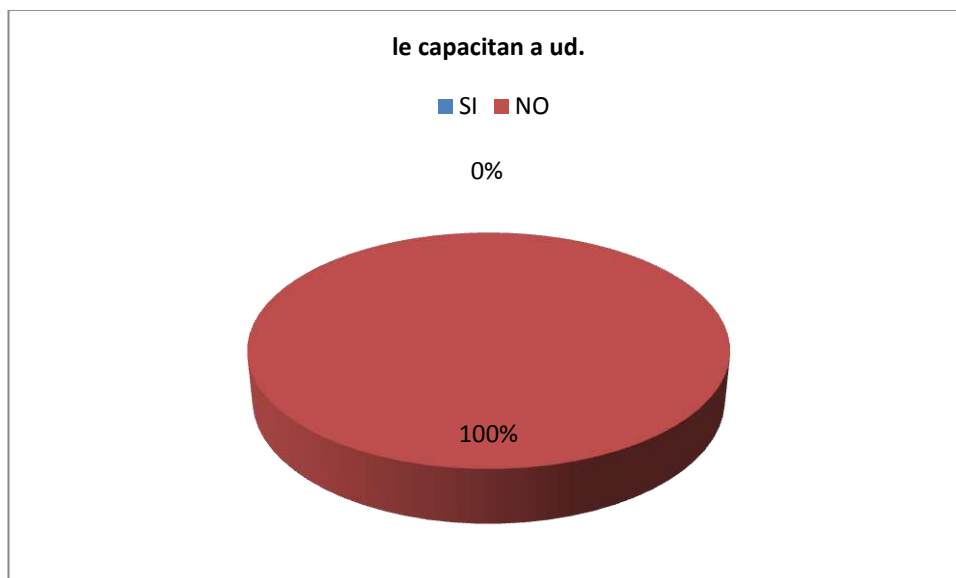
**Cuadro N° 20**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 18**



### **Análisis e Interpretación**

de las 14 encuestas aplicadas al personal de la panificadora donal's pan manifestaron todas que representan el 100% que no les brindan ningún tipo de capacitación, debido a que no existe interés por parte del gerente el cual piensa que es un gasto y no más bien una inversión.

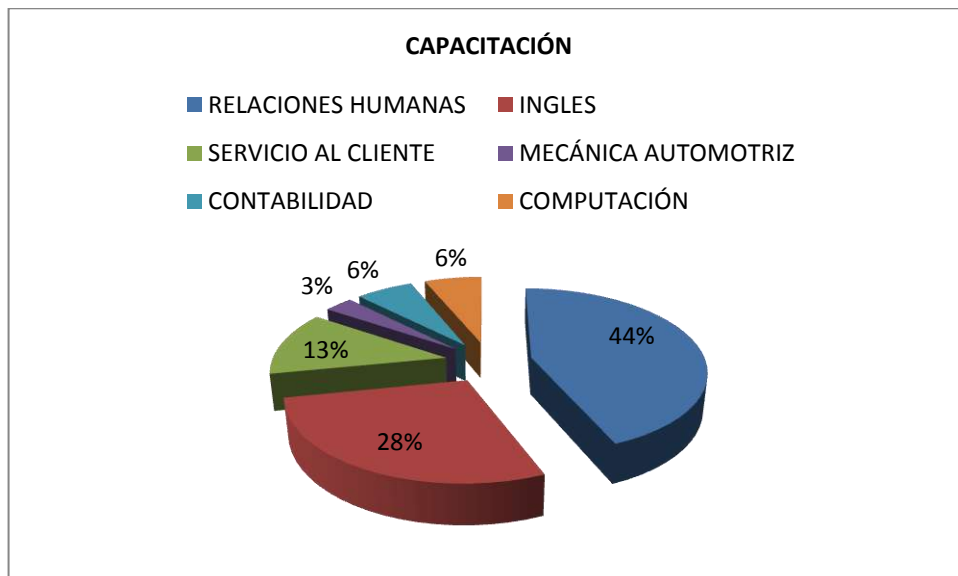
**20. ¿Qué cursos le gustaría recibir a Ud. en caso de que la empresa le capacitara?**

**Cuadro N° 21**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RELACIONES HUMANAS	14	43,75%
INGLES	9	28,13%
SERVICIO AL CLIENTE	4	12,5%
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	1	3,13%
CONTABILIDAD	2	6,25%
COMPUTACIÓN	2	6,25%
TOTAL	32	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 19**



**Análisis e Interpretación**

De las 32 respuestas pero de las 14 encuestas aplicadas al personal de la panificadora, en lo referente en lo que le gustaría que le capacite en: 14 respuestas que representan el 43,75% en relaciones humanas porque es

primordial tener un buen comportamiento frente a los demás debido a que ayuda a relacionarse con los demás; 9 que representa un 28,13% en inglés, ya que es de mucha utilidad debido a la relación que existe con los clientes en la actualidad; 4 que equivalen a un 12,5% desean que les capaciten en servicio al cliente, porque el mismo permitirá al personal dar una buena atención y así poder satisfacer las necesidades de los clientes en una forma eficiente y eficaz; 1 con el 3,13% respondió que le den un curso en mecánica automotriz lo que le ayudara a evitar contratiempos y posibles accidentes; 2 desean cursos en contabilidad y computación con un 6,25% c/u, debido que desean actualizarse tanto teórico como práctico, lo que les permitirá desenvolverse en forma eficiente y ser competitivos en el campo laboral.

## 21. ¿Al ejecutar su trabajo se siente motivado?

**Cuadro N° 22**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 20**



### **Análisis e Interpretación.**

De las 14 personas encuestadas, el 100% respondieron que no se encuentran motivados al momento de realizar su trabajo, ya que no existen ninguna clase de incentivos que les permita ejecutar sus actividades con mayor responsabilidad, tener amor propio al trabajo y realzarlo de la mejor forma posible.

**22. ¿Qué tipos de incentivos – motivación recibe usted por parte de la empresa?**

**Cuadro N° 23**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BONIFICACIÓN	0	0%
RECONOCIMIENTOS	0	0%
NINGUNO	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 21**



**Análisis e Interpretación.**

De las 14 personas encuestadas que equivalen al 100% contestaron que no reciben ninguna clase de incentivos, ya que el gerente no tiene ningún sistema de incentivos lo que hace que el personal se sienta totalmente desmotivados al momento de realizar sus actividades.

### 23. ¿Qué grado de educación posee Ud.?

- **1 grado:** haber terminado la primaria, más conocimientos elementales y manejo de instrumentos simples.
- **2 grado:** haber aprobado el ciclo básico, más conocimientos sobre matemática, manejo de instrumentos de alguna dificultad, mas curso de adiestramiento.
- **3 grado:** título de bachiller y curso de adiestramiento.
- **4 grado:** título de bachiller técnico, manejo de todos los instrumentos que se utilizan para el puesto, mas curso de capacitación específico.
- **5 grado:** título de tecnólogo, mas curso específico.
- **6 grado:** título académico o de licenciado.
- **7 grado:** título profesional o post-grado.

**Cuadro N° 24**

Nombres y Apellidos	Denominación del Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Richard Leonardo Gutiérrez Duche	Gerente					X		
Ángel Patricio Ordóñez Armijos	Asesor Jurídico (temporal)						X	
Andrea del cisne Gonzales Uchuari	Secretaria						X	
Carlos René Arellano Narváez	Panificador			X				
Jhonny Miguel Calle Malla	Panificador			X				
Juan Domingo Duche Sucanga	Panificador			X				
Carlos Leonel Castillo Maldonado	Pastelero				x			
Servio Enrique Castro Gutiérrez	Pastelero				X			
Martha Isabel Espinoza Ullauri	Vendedor			X				
Mayra Jennifer González Zhunaula	Vendedor				x			
María Karina Guarnizo Ortiz	Vendedor				X			
Martin L. Villavicencio Villavicencio	Vendedor				x			
Luis Fernando Soto Castro	Chofer			X				
Lida Elisabeth Armijos Armijos	Contadora						X	
Mayra Graciela Zhunaula Macas	Cajera				X			

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

## 24. ¿Qué tiempo de experiencia tiene en este puesto de trabajo

- **1 grado:** Hasta de 3 meses.
- **2 grado:** De 3 a 6 meses.
- **3 grado:** De 6 a 12 meses.
- **4 grado:** De 1 a 2 años.
- **5 grado:** De 2 a 3 años.
- **6 grado:** De 3 a 4 años, y
- **7 grado:** Más de 4 años.

**Cuadro N° 25**

Nombres y Apellidos	Denominación del Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Richard Leonardo Gutiérrez Duche	Gerente							X
Ángel Patricio Ordóñez Armijos	Asesor Jurídico (temporal)							x
Andrea del cisne Gonzales Uchuari	Secretaria					X		
Carlos René Arellano Narváez	Panificador				X			
Jhonny Miguel Calle Malla	Panificador				X			
Juan Domingo Duche Sucanga	Panificador					x		
Carlos Leonel Castillo Maldonado	Pastelero				x			
Servio Enrique Castro Gutiérrez	Pastelero			X				
Martha Isabel Espinoza Ullauri	Vendedor				X			
Mayra Jennifer González Zhunaula	Vendedor					x		
María Karina Guarnizo Ortiz	Vendedor				X			
Martin L. Villavicencio Villavicencio	Vendedor			X				
Luis Fernando Soto Castro	Chofer		X					
Lida Elisabeth Armijos Armijos	Contadora				X			
Mayra Graciela Zhunaula Macas	Cajera			X				

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

**25. ¿Qué grado de iniciativa considera Ud. tener para solucionar algún inconveniente o problema?**

- **1 grado:** Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.
- **2 grado:** Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediamente difíciles.
- **3 grado:** Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.
- **4 grado:** Requiere criterio e iniciativa y creatividad para resolver problemas constantemente difíciles y de trascendencia.
- **5 grado:** Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos.
- **6 grado:** Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.
- **7 grado:** Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, evaluar, y tomar decisiones de trascendencia.

**Cuadro N° 26**

Nombres y Apellidos	Denominación del Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Richard Leonardo Gutiérrez Duche	Gerente							X
Ángel Patricio Ordóñez Armijos	Asesor Jurídico (temporal)	X						
Andrea del cisne Gonzales Uchuari	Secretaria		X					
Carlos René Arellano Narváez	Panificador	X						
Jhonny Miguel Calle Malla	Panificador	X						
Juan Domingo Duche Sucanga	Panificador	X						
Carlos Leonel Castillo Maldonado	Pastelero	X						
Servio Enrique Castro Gutiérrez	Pastelero	X						
Martha Isabel Espinoza Ullauri	Vendedor	X						
Mayra Jennifer González Zhunaula	Vendedor	X						
María Karina Guarnizo Ortiz	Vendedor	X						
Martin L. Villavicencio Villavicencio	Vendedor	X						
Luis Fernando Soto Castro	Chofer	X						
Lida Elisabeth Armijos Armijos	Contadora						X	
Mayra Graciela Zhunaula Macas	Cajera						X	

Fuente: Encuestas.

Elaborado: El autor



## 26. ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere su puesto de trabajo?

- **1 grado:** Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.
- **2 grado:** Algún esfuerzo físico para realizar sus labores.
- **3 grado:** Algún esfuerzo físico al maquinar maquinarias automáticas, movilizandopesos de 20 a 40 libras.
- **4 grado:** Mediano esfuerzo físico pero constante, al operar maquinas y movilizar pesos de hasta 60 libras.
- **5 grado:** Mediano esfuerzo físico en armar y desarmar objetos maquinas, movilización de pesos de hasta 80 libras
- **6 grado:** Considerable esfuerzo físico puesto que el trabajo lo realiza en diferentes posiciones movilizandopesos de hasta 100 libras, y
- **7 grado:** Gran esfuerzo físico en trabajos de reparación de máquinas y movilización de más de 100 libras.

**Cuadro N° 27**

Nombres y Apellidos	Denominación del Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Richard Leonardo Gutiérrez Duche	Gerente	x						
Ángel Patricio Ordóñez Armijos	Asesor Jurídico (temporal)	X						
Andrea del cisne Gonzales Uchuari	Secretaria			x				
Carlos René Arellano Narváez	Panificador							X
Jhonny Miguel Calle Malla	Panificador							X
Juan Domingo Duche Sucanga	Panificador							X
Carlos Leonel Castillo Maldonado	Pastelero				X			
Servio Enrique Castro Gutiérrez	Pastelero				X			
Martha Isabel Espinoza Ullauri	Vendedor		X					
Mayra Jennifer González Zhunaula	Vendedor		X					
María Karina Guarnizo Ortiz	Vendedor		X					
Martin L. Villavicencio Villavicencio	Vendedor		X					
Luis Fernando Soto Castro	Chofer							X
Lida Elisabeth Armijos Armijos	Contadora			x				
Mayra Graciela Zhunaula Macas	Cajera			X				

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

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

- **1 grado:** Atención mental y/o visual normal.
- **2 grado:** Atención mediana en parte de la jornada.
- **3 grado:** Atención intensa no sostenida en periodos cortos.
- **4 grado:** Atención intensa y sostenida en periodos cortos.
- **5 grado:** Atención intensa en forma regular.
- **6 grado:** Atención fija y sostenida en parte de la jornada, y
- **7 grado:** Atención intensa, constante y sostenida en la jornada.

**Cuadro N° 28**

Nombres y Apellidos	Denominación del Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Richard Leonardo Gutiérrez Duche	Gerente		X					
Ángel Patricio Ordóñez Armijos	Asesor Jurídico (temporal)					x		
Andrea del cisne Gonzales Uchuari	Secretaria					X		
Carlos René Arellano Narváez	Panificador				x			
Jhonny Miguel Calle Malla	Panificador				X			
Juan Domingo Duche Sucanga	Panificador				X			
Carlos Leonel Castillo Maldonado	Pastelero				X			
Servio Enrique Castro Gutiérrez	Pastelero				X			
Martha Isabel Espinoza Ullauri	Vendedor					x		
Mayra Jennifer González Zhunaula	Vendedor					X		
María Karina Guarnizo Ortiz	Vendedor					X		
Martin L. Villavicencio Villavicencio	Vendedor					X		
Luis Fernando Soto Castro	Chofer							X
Lida Elisabeth Armijos Armijos	Contadora		X					
Mayra Graciela Zhunaula Macas	Cajera		X					

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

**28. ¿Qué grado de responsabilidad tiene usted por daño de su equipo o maquinaria?**

- **1 grado:** La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.
- **2 grado:** El equipo se puede dañar ocasionalmente.
- **3 grado:** Por su mala utilización es difícil de causar daño a las máquinas y equipos.
- **4 grado:** Fácilmente puede dañarse la maquina por ser delicada.
- **5 grado:** Por el mal mantenimiento es probable que se dañe la maquina o equipo.
- **6 grado:** Puede causar daños en maquinaria o equipo por descuido en la ejecución de los trabajos.
- **7 grado:** El daño de la maquinaria y equipo, es infalible por cualquier descuido.

**Cuadro N° 29**

Nombres y Apellidos	Denominación del Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Richard Leonardo Gutiérrez Duche	Gerente	X						
Ángel Patricio Ordóñez Armijos	Asesor Jurídico (temporal)	X						
Andrea del cisne Gonzales Uchuari	Secretaria		X					
Carlos René Arellano Narváez	Panificador		X					
Jhonny Miguel Calle Malla	Panificador		X					
Juan Domingo Duche Sucanga	Panificador		X					
Carlos Leonel Castillo Maldonado	Pastelero	X						
Servio Enrique Castro Gutiérrez	Pastelero	X						
Martha Isabel Espinoza Ullauri	Vendedor	X						
Mayra Jennifer González Zhunaula	Vendedor	X						
María Karina Guarnizo Ortiz	Vendedor	X						
Martin L. Villavicencio Villavicencio	Vendedor	X						
Luis Fernando Soto Castro	Chofer							X
Lida Elisabeth Armijos Armijos	Contadora		X					
Mayra Graciela Zhunaula Macas	Cajera		X					

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

**29. ¿Qué grado de responsabilidad tiene por material en caso de que se ocasione algún problema o inconveniente?**

- **1 grado:** No es responsable de ningún tipo de material.
- **2 grado:** El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado no excederá de \$10.00.
- **3 grado:** El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es mayor a \$10.00 pero no excede a \$40.00.
- **4 grado:** Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de hasta \$100.00.
- **5 grado:** El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es más de \$100.00 pero no excede de \$200.00.
- **6 grado:** El importe del material desperdiciado perdido o deteriorado, es superior a \$ 200 pero inferior de 1000.
- **7 grado:** su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de \$ 1000.

**Cuadro N° 30**

Nombres y Apellidos	Denominación del Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Richard Leonardo Gutiérrez Duche	Gerente	X						
Ángel Patricio Ordóñez Armijos	Asesor Jurídico (temporal)	X						
Andrea del cisne Gonzales Uchuari	Secretaria						X	
Carlos René Arellano Narváez	Panificador						X	
Jhonny Miguel Calle Malla	Panificador						X	
Juan Domingo Duche Sucanga	Panificador						X	
Carlos Leonel Castillo Maldonado	Pastelero						X	
Servio Enrique Castro Gutiérrez	Pastelero						X	
Martha Isabel Espinoza Ullauri	Vendedor							x
Mayra Jennifer González Zhunaula	Vendedor							X
María Karina Guarnizo Ortiz	Vendedor							X
Martin L. Villavicencio Villavicencio	Vendedor							X
Luis Fernando Soto Castro	Chofer							X
Lida Elisabeth Armijos Armijos	Contadora							X
Mayra Graciela Zhunaula Macas	Cajera							X

**30. ¿Qué grado de responsabilidad tiene Ud. Por el trabajo de otros?**

- **1 grado:** Responde por su trabajo.
- **2 grado:** Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos personas.
- **3 grado:** Dirige y controla el trabajo de hasta 6 personas.
- **4 grado:** Dirige y controla el trabajo de hasta 10 personas.
- **5 grado:** Dirige y controla el trabajo de hasta 15 personas.
- **6 grado:** Controla y supervisa el trabajo de más de 15 personas.
- **7 grado:** Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios.

**Cuadro N° 31**

Nombres y Apellidos	Denominación del Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Richard Leonardo Gutiérrez Duche	Gerente					X		
Ángel Patricio Ordóñez Armijos	Asesor Jurídico (temporal)					X		
Andrea del cisne Gonzales Uchuari	Secretaria	X						
Carlos René Arellano Narváez	Panificador	X						
Jhonny Miguel Calle Malla	Panificador	X						
Juan Domingo Duche Sucanga	Panificador	X						
Carlos Leonel Castillo Maldonado	Pastelero	X						
Servio Enrique Castro Gutiérrez	Pastelero	X						
Martha Isabel Espinoza Ullauri	Vendedor	X						
Mayra Jennifer González Zhunaula	Vendedor	X						
María Karina Guarnizo Ortiz	Vendedor	X						
Martin L. Villavicencio Villavicencio	Vendedor	X						
Luis Fernando Soto Castro	Chofer	X						
Lida Elisabeth Armijos Armijos	Contadora	X						
Mayra Graciela Zhunaula Macas	Cajera	X						

**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO:** Autor

**31. ¿Cree que las condiciones de su trabajo deterioran el estado físico del trabajador?**

- **1 grado:** El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta.
- **2 grado:** Horarios incómodos fuera de las horas hábiles, en condiciones variables, frío, mojado, ventilación mala.
- **3 grado:** El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidoso, sucio.
- **4 grado:** E trabajo se lo realiza en lugares inadecuados por falta de espacio, e implementación.
- **5 grado:** El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada.
- **6 grado:** El trabajo se lo realiza a la intemperie, trepando, halando, elevando, toda la jornada de trabajo en un ambiente sucio y ruidoso.
- **7 grado:** El trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, ruidoso, grasiento, temperaturas incómodas, gas nocivo.

**Cuadro N° 32**

Nombres y Apellidos	Denominación del Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Richard Leonardo Gutiérrez Duche	Gerente	X						
Ángel Patricio Ordóñez Armijos	Asesor Jurídico (temporal)	X						
Andrea del cisne Gonzales Uchuari	Secretaria	X						
Carlos René Arellano Narváez	Panificador	X						
Jhonny Miguel Calle Malla	Panificador	X						
Juan Domingo Duche Sucanga	Panificador	X						
Carlos Leonel Castillo Maldonado	Pastelero	X						
Servio Enrique Castro Gutiérrez	Pastelero	X						
Martha Isabel Espinoza Ullauri	Vendedor	X						
Mayra Jennifer González Zhunaula	Vendedor	X						
María Karina Guarnizo Ortiz	Vendedor	X						
Martin L. Villavicencio Villavicencio	Vendedor	X						
Luis Fernando Soto Castro	Chofer	X						
Lida Elisabeth Armijos Armijos	Contadora	X						
Mayra Graciela Zhunaula Macas	Cajera	X						

FUENTE: Encuestas

**32. ¿Cree que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgo?**

- **1 grado:** La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.
- **2 grado:** Trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas.
- **3 grado:** Trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta 3 días.
- **4 grado:** Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 5 días.
- **5 grado:** Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días.
- **6 grado:** Riesgos constantes de lesiones o enfermedades profesionales por contaminación, caídas, lo cual puede producir incapacidad de hasta 90 días.
- **7 grado:** Expuesto a accidentes que puedan producir incapacidad permanentemente e inclusive la muerte.

**Cuadro N° 33**

Nombres y Apellidos	Denominación del Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Richard Leonardo Gutiérrez Duche	Gerente	X						
Ángel Patricio Ordóñez Armijos	Asesor Jurídico (temporal)	X						
Andrea del cisne Gonzales Uchuari	Secretaria		x					
Carlos René Arellano Narváez	Panificador							x
Jhonny Miguel Calle Malla	Panificador							X
Juan Domingo Duche Sucanga	Panificador							X
Carlos Leonel Castillo Maldonado	Pastelero			X				
Servio Enrique Castro Gutiérrez	Pastelero			X				
Martha Isabel Espinoza Ullauri	Vendedor		X					
Mayra Jennifer González Zhunaula	Vendedor		x					
María Karina Guarnizo Ortiz	Vendedor		X					
Martin L. Villavicencio Villavicencio	Vendedor		X					
Luis Fernando Soto Castro	Chofer							X
Lida Elisabeth Armijos Armijos	Contadora	X						
Mayra Graciela Zhunaula Macas	Cajera							x

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Autor

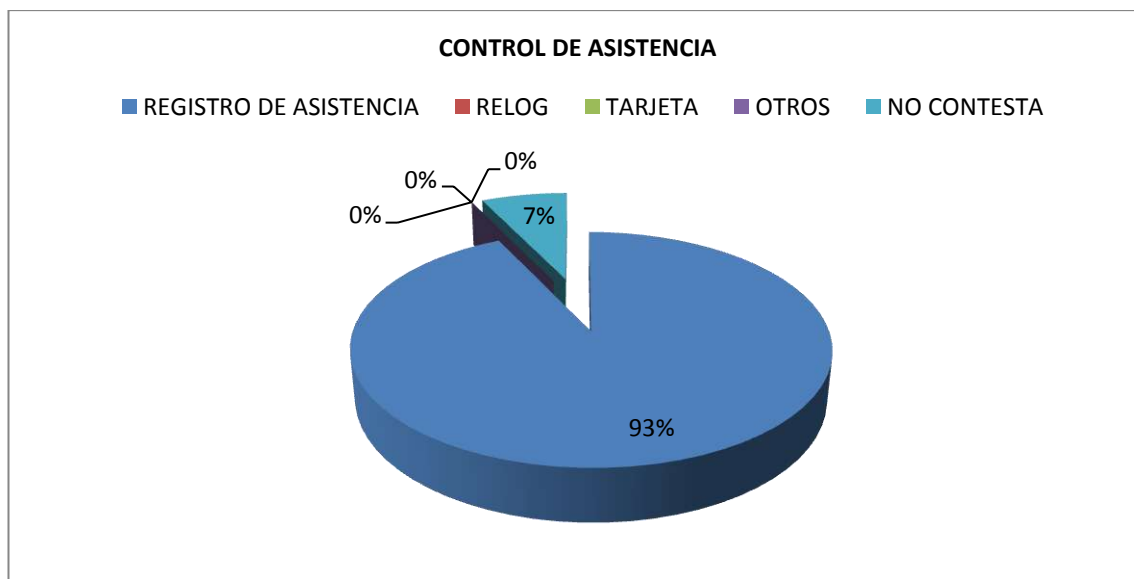
### 33. ¿Cómo registra el control de asistencia usted en la empresa?

Cuadro N° 34

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REGISTRO DE ASISTENCIA	13	92,86%
RELOJ	0	0,00%
TARJETA	0	0,00%
OTROS	0	0,00%
NO CONTESTA	1	7,14%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

Gráfico N° 22



#### Análisis e Interpretación

De las 14 personas encuestadas, 13 que representan el 93% contestaron que lo hacen mediante un registro de asistencia el cual es una herramienta para controlar el personal, se lo realiza a través de firmas en hojas de cuaderno, 1 que representa el 7% no contesta.



**34. ¿La empresa le ha realizado alguna evaluación de su desempeño para conocer su rendimiento laboral?**

**Cuadro N° 35**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
TOTAL	14	100%

**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO:** Autor

**Gráfico N° 23**



**Análisis e Interpretación**

De las 14 personas encuestadas que representan el 100% contestaron que no les han realizado la evaluación del desempeño debido, que el gerente no tiene conocimiento de ese tema y además no tiene ningún parámetro para evaluar; al mismo tiempo no posee las herramientas administrativas como: organigramas, manual de funciones.

### 35. ¿Estaría de acuerdo en que la empresa lo evalué continuamente?

**Cuadro N° 36**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	13	93%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Autor

**Gráfico N° 24**



#### **Análisis e Interpretación**

De las 14 personas encuestadas, 1 que representa el 7% dijo que si está dispuesta a que la evalúen ya que cuenta con los conocimientos suficientes para presentarse a la evaluación, mientras 13 que representa el 93% manifestaron que no están de acuerdo que sean evaluados debido que se resisten al cambio.

# **DISCUSIÓN**

**PRIMER OBJETIVO: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**



La panificadora Donald's Pan de la ciudad de Loja, tuvo inicio el 21 de julio de 1999. Las personas que tuvieron la iniciativa en crearla fueron el Sr. Richard Gutiérrez y su esposa. La finalidad es de ofrecer un producto innovador que satisfaga las necesidades y exigencias de los consumidores de la ciudad de Loja.

El monto con que inició sus operaciones fue aproximadamente de 20 millones de sucres, el capital con que inició sus operaciones fue el 60% propio y el 40% ajeno, el mismo que se obtuvo a través de un préstamo en el Banco de Loja. Asimismo se encuentra afiliada la Panificadora a la Cámara de la Pequeña Industria de Loja (CAPIL).

El local donde inició sus operaciones fue arrendado, y en la actualidad en donde está funcionando es propio. Además la empresa cuenta con 15 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas de trabajo; y los servicios que ofrece son: cafetería, panadería y dulcería, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y diferenciarse de las demás, cabe indicar que maneja un principio siendo este la marca hace la diferencia. Al mismo tiempo está totalmente satisfecho con la ciudadanía lojana, porque creen en una

empresa que acogen a muchos clientes y se van totalmente satisfechos por el servicio brindado y la calidad del producto ofrecido.

### ➤ **SITUACIÓN ACTUAL**

En lo referente a la situación actual de la empresa las **Fortalezas** son las siguientes: contar con personal de acuerdo a la especialidad, edificio propio, tecnología de punta, trabajo en equipo, entrega de herramientas, ubicación; Asimismo entre las **Oportunidades** tenemos: convenios interinstitucional, planificación y actividades a mediano y largo plazo, fuentes de trabajo, precios bajos; Además entre las **Debilidades** se pudo destacar: El personal poco comprometido para asumir las responsabilidades, carencia de materia prima, no cumplimiento con los horarios de trabajo, no contar con recursos económicos; Y por último las **Amenazas**: Competencia desleal, políticas gubernamentales como imposición en los precios de los productos.

Respecto a la misión, visión no posee, debido a esta razón el personal no sabe qué hacer y a dónde ir, solo al momento de iniciar las actividades diarias le recalca a cada uno de los trabajadores la actividad que tienen que realizar, además se les hace concienciar sobre la importancia del trabajo al personal que labora en la panificadora.

Los valores que prevalecen y se aplica en la empresa son: responsabilidad, puntualidad, honestidad, lealtad, respeto, amor, transparencia.

El gerente manifestó que tiene estrategias en cada uno de los departamentos entre las que mencionó las siguientes: contar con materia prima de calidad, instalación de cámaras de seguridad a lo interno de la empresa, evaluación diaria del personal al momento de terminar su jornada de trabajo, descuentos en los productos por una cierta cantidad que

adquiera, trabajo en equipo y toma de decisiones adecuadas, comunicación, además mencionó que realiza gestiones interinstitucionales.

Asimismo las políticas de la empresa son: planificar, organizar, y hacer un seguimiento a las actividades trazadas en cada uno de los departamentos como: producción, comercialización, y finanzas; además cada individuo que trabaja en la panificadora.

El gerente se expresó que existen muchos objetivos como metas entre las cuales puedo destacar los siguientes: Satisfacer las necesidades de los clientes, ofrecer productos de calidad, obtener ganancias, etc. Entre las metas tenemos: Satisfacer las necesidades en un 100%, ofrecer productos de calidad con las mejores materias primas en un 100%, y obtener ganancias del 100% hasta enero de 2013.

Y en cuanto al trato al personal es de: respeto, amabilidad y siendo cortés con cada uno de ellos, cuando se tiene que reclamar se lo hace oportunamente haciendo notar donde ha fallado y la herramienta que se utiliza es el diálogo con el fin de evitar conflictos.

En lo referente a la ventaja competitiva el gerente contestó que si es competitiva la panificadora debido a que ofrece diferentes tipos de servicios y además el personal que ofrecen sus servicios son eficientes y eficaces al momento de atender al público.

El gerente si planifica todas sus actividades para su mejor desempeño a través de reuniones semanales debido que es indispensable para la empresa y para el cumplimiento de los objetivos.

## ➤ DISEÑO ORGANIZACIONAL

De la información recolectada la empresa no cuenta con organigramas ni tampoco con manuales administrativos, la misma que se convierte en debilidad para la panificadora.

## ➤ ADMISIÓN DEL PERSONAL

El gerente manifestó que el medio para reclutar el personal es el externo, y la técnica que utiliza es a través de anuncios en los medios de comunicación, es decir la más utilizada es la Radio Matovelle.

Para seleccionar el personal utiliza los siguientes pasos: recepción de documentos, y por último realiza una entrevista personal.

Para contratar al personal dijo que si se ajusta a lo que establece la ley para en lo posterior no tener ningún problema de tipo legal. Asimismo el contrato que aplica en la empresa es el ocasional es decir 5 meses, además el personal si están todos afiliados al seguro social porque es un derecho del trabajador y al mismo tiempo establece el código de trabajo, y también si les hace partícipe de las utilidades es decir del 15%.

En cuanto a las instalaciones el gerente manifestó que no les da a conocer a los trabajadores debido que no tiene tiempo para hacerlo. Además detalló que si realiza integración del personal y lo hace mediante deportes y felicitaciones, tratando de elevar la autoestima, y hacerlos sentir dueños y señores de la empresa. Asimismo no motiva al personal.

El gerente dijo que se ajusta a ley para el pago de sueldos y salarios, rigiéndose a los principios de la legislación laboral.

### ➤ VALUACIÓN DE PUESTOS

En cuanto a la valuación de puestos manifestó que no ha aplicado, pero tiene la idea de hacerlo algún momento

### ➤ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

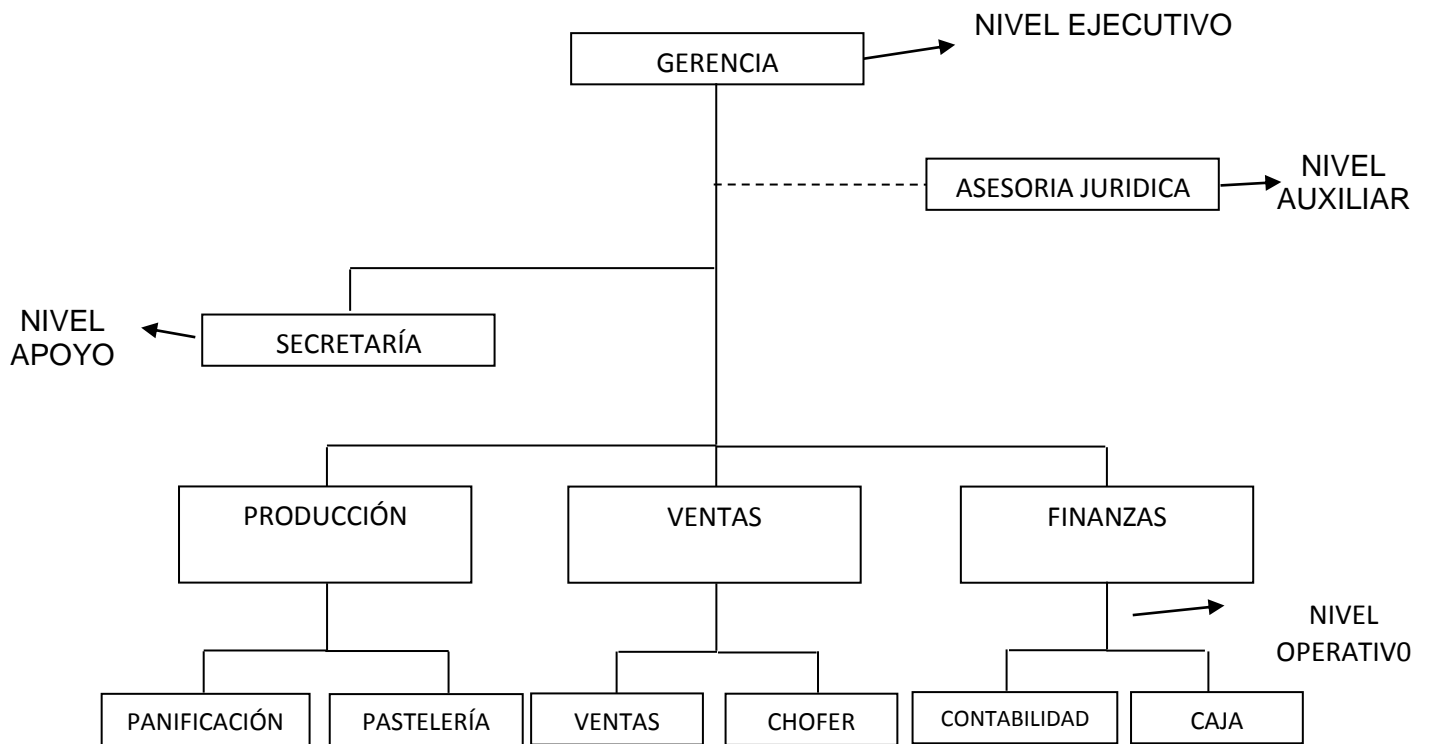
En lo referente a la evaluación del desempeño manifestó que la realiza diariamente pero que a su vez no utiliza un método que le permita tener un mejor resultado.

La eficiencia y la eficacia del personal miden a través de reuniones con el personal, Con la finalidad de una u otra manera exigir el trabajo, además pidiendo rendición de cuentas. Una de las metodologías para medir la eficiencia es que se pone tiempos y actividades a cumplirse.



**SEGUNDO OBJETIVO:** ELABORAR ORGANIGRAMAS DE TIPO: ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y POSICIONAL; PARA CONOCER LOS NIVELES JERÁRQUICOS, FUNCIONES, CARGOS, SUELDOS, NOMBRE DE LA PERSONA QUE VA A ESTAR DESEMPEÑANDO EL CARGO

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA PANIFICADORA DONALD'S PAN**

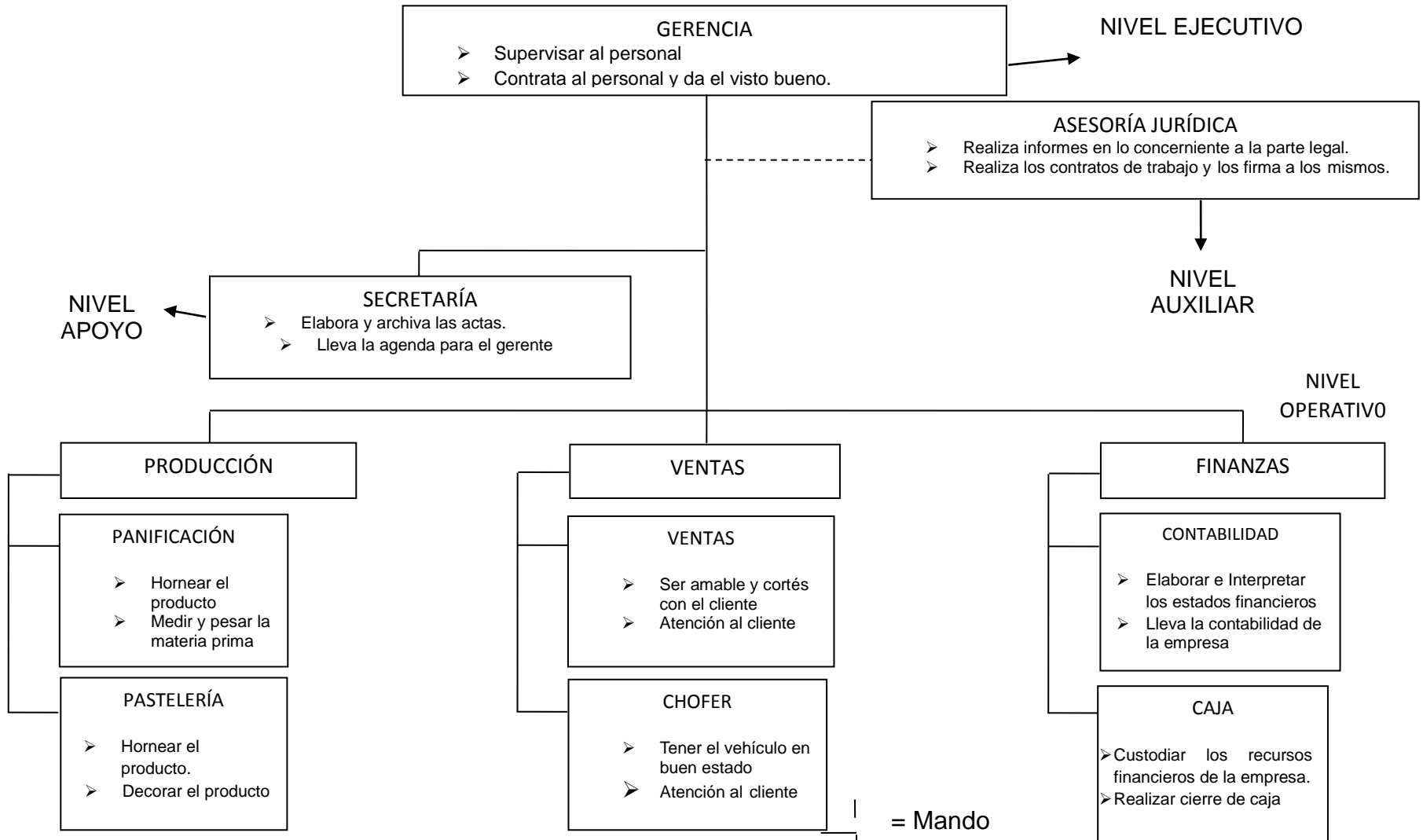


F.E: 18-06-2012  
F.A:

ELABORADO:  
JUAN MALDONADO

- | = Mando
- | = Dependencia
- - - - - = Asesoría Temporal
- = Asesoría Permanente

# ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA PANIFICADORA DONALD'S PAN

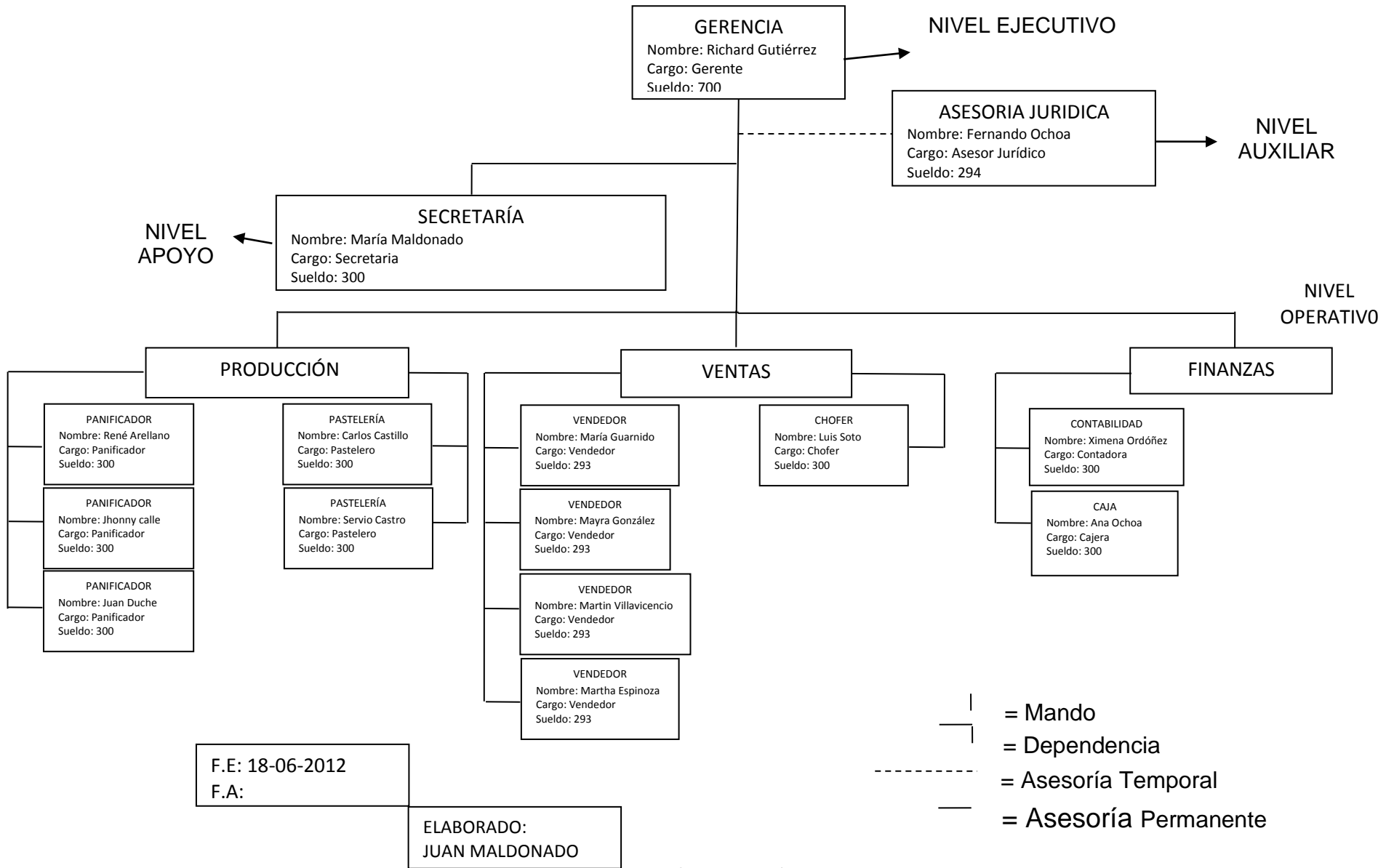


F.E: 18-06-2012  
F.A:

ELABORADO:  
JUAN MALDONADO

= Mando  
= Dependencia  
- - - = Asesoría Temporal  
= Asesoría Permanente

# ORGANIGRAMA POSICIONAL PROPUESTO PARA LA PANIFICADORA DONALD'S PAN



**TERCER OBJETIVO:** ESTRUCTURAR MANUALES DE FUNCIONES Y BIENVENIDA CON EL FIN DE DAR A CONOCER LAS ACTIVIDADES QUE VAN A REALIZAR, Y ADEMÁS PERMITIR A LOS NUEVAS PERSONAS QUE INGRESEN A LA PANIFICADORA QUE SEPAN COMO SE ENCUENTRAN LAS INSTALACIONES DE LA MISMA

## **MANUAL DE FUNCIONES**

El manual de funciones no se lo hará constar en este objetivo, ya que el mismo se lo ubicará en la valuación de puestos, cabe indicar que irá como el paso uno es decir la identificación del puesto o cargo.

## **MANUAL DE BIENVENIDA**

El manual de bienvenida cabe recalcar que no se hace referencia dentro de este objetivo; porque se lo incluirá dentro el proceso de admisión del personal en la “INDUCCIÓN”.

**CUARTO OBJETIVO:** REALIZAR LAS ETAPAS DE ADMISIÓN Y EMPLEO DEL PERSONAL, CON EL FIN DE OBTENER PERSONAS IDÓNEAS Y CAPACITADAS PARA QUE SE DESEMPEÑEN DE UNA FORMA EFICIENTE Y EFICAZ EN EL CAMPO LABORAL, Y ASÍ SER COMPETITIVOS ANTE LOS DEMÁS.

## **ETAPAS DE ADMISIÓN DE PERSONAL**

### **Reclutamiento**

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

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

Además he creído conveniente utilizar los dos medios de reclutamiento tanto interno como externo, debido que el gerente de la panificadora Donald's Pan ha sabido hacerlo mediante amistades y recomendaciones lo que no es adecuado utilizar en la empresa para llenar una vacante.

### **Reclutamiento interno**

Propongo que se debe realizar a través de convocatorias, con el fin de ascender de puestos al personal y al mismo tiempo de motivar e incentivar, además se exhibirán en las estafetas de la panificadora Donald's Pan.

## **CONVOCATORIA**

### **PANIFICADORA DONALD'S PAN**

Se convoca a todo el personal al concurso de méritos y oposición para llenar la vacante..... la misma que se llevará a cabo desde el... hasta el....de..... .Presentar los documentos actualizados en la panificadora.

Atentamente.

.....  
**GERENTE**

### **Reclutamiento externo**

Creo conveniente que al existir una vacante se opte por buscar una persona idónea, con el fin de aportar a la panificadora en nuevos aspectos como; ideas innovadoras, habilidades, conocimiento dando una imagen diferente

Se lo realizará a través de anuncios publicitarios en los medios de mayor circulación como prensa más leída por la colectividad Lojana, será La Hora, con el fin de atraer a los candidatos más idóneos para ocupar la vacante.

## ANUNCIOS PUBLICITARIOS

PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

REQUIERE CONTRATAR:

GERENTE



**Perfil:**

Este puesto requiere de responsabilidad, iniciativa, conocimientos, concentración y toma de decisiones.

**Requisitos:**

- ❖ Título de Ingeniero Comercial.
- ❖ Experiencia de 2 años en cargos afines.
- ❖ Cursos de relaciones humanas, motivación y Liderazgo.

**OFRECEMOS:**

- ❖ Sueldos de acuerdo a sus aptitudes.
- ❖ Estabilidad laboral.
- ❖ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar el currículum en las calles Olmedo y Azuay desde el 02 de Julio hasta el 06 de Julio del año en curso.

**TELÉFONO:**

2-585800

## ANUNCIOS PUBLICITARIOS

PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

REQUIERE CONTRATAR:

ASESOR JURÍDICO



**Perfil:**

Este puesto requiere de responsabilidad, iniciativa, concentración, conocimiento, lealtad, y toma de decisiones.

**Requisitos:**

- ❖ Título de Doctor en Jurisprudencia.
- ❖ Experiencia de 2 años como Abogado o en cargos afines.
- ❖ Cursos de derecho tributario y conocimientos en contratación pública.

**OFRECEMOS:**

- ❖ Sueldo, beneficios de ley más comisiones aplicadas al servicio.
- ❖ Estabilidad laboral.
- ❖ Buen ambiente trabajo.

Interesados presentar el currículum en las calles Olmedo y Azuay desde el 02 de Julio hasta el 06 de Julio del año en curso.

**TELÉFONO:**

2-585800



## ANUNCIOS PUBLICITARIOS

PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

REQUIERE CONTRATAR:

SECRETARIA



**Perfil:**

Este puesto requiere de responsabilidad, iniciativa, concentración, comunicación y conocimiento.

**Requisitos:**

- ❖ Título de Lic. en Secretaria Ejecutiva.
- ❖ Experiencia de 2 años en cargos afines.
- ❖ Cursos de computación y expresión oral y escrita
- ❖

**OFRECEMOS:**

- ❖ Sueldos de acuerdo a sus aptitudes.
- ❖ Estabilidad laboral.
- ❖ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar el curriculum en las calles Olmedo y Azuay desde el 02 de Julio hasta el 06 de Julio del año en curso.

**TELÉFONO:**

2-585800

## ANUNCIOS PUBLICITARIOS

PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

REQUIERE CONTRATAR:

PANIFICADOR



**Perfil:**

Este puesto requiere de concentración, responsabilidad y trabajo bajo presión.

**Requisitos:**

- ❖ Título de Bachiller en cualquier especialidad.
- ❖ Experiencia de 1 año en cargos afines.
- ❖ Cursos de Relaciones Humanas y panificación.

**OFRECEMOS:**

- ❖ Sueldos de acuerdo a la ley.
- ❖ Buen ambiente de trabajo.
- ❖ Estabilidad laboral.

Interesados presentar el currículum en las calles Olmedo y Azuay desde el 02 de Julio hasta el 06 de Julio del año en curso.

**TELÉFONO:**  
2-585800

## ANUNCIOS PUBLICITARIOS

PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

REQUIERE CONTRATAR:

PASTELERO



**Perfil:**

Este puesto requiere de concentración, responsabilidad, iniciativa y trabajo bajo presión.

**Requisitos:**

- ❖ Título de Bachiller en cualquier especialidad.
- ❖ Experiencia de 1 año en cargos afines.
- ❖ Cursos de Pastelería y Relaciones Humanas.

**OFRECEMOS:**

- ❖ Sueldos de acuerdo a sus aptitudes.
- ❖ Estabilidad Laboral.
- ❖ Incentivos de acuerdo al cumplimiento de sus objetivos.

Interesados presentar el currículum en las calles Olmedo y Azuay desde el 02 de Julio hasta el 06 de Julio del año en curso.

**TELÉFONO:**  
2-585800

## ANUNCIOS PUBLICITARIOS

PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

REQUIERE CONTRATAR:

VENDEDOR



**Perfil:**

Este puesto requiere de responsabilidad, concentración, conocimiento, agilidad y bajo presión.

**Requisitos:**

- ❖ Título de Bachiller en cualquier especialidad
- ❖ Experiencia de 2 años en cargos afines.
- ❖ Cursos de Relaciones Humanas, Servicio y Atención al cliente.

**OFRECEMOS:**

- ❖ Sueldo más beneficios de ley.
- ❖ Estabilidad Laboral.
- ❖ Buen ambiente de trabajo.
- ❖ Comisiones por el cumplimiento de los objetivos.

Interesados presentar el currículum en las calles Olmedo y Azuay desde el 02 de Julio hasta el 06 de Julio del año en curso.

**TELÉFONO:**  
7-585800

## ANUNCIOS PUBLICITARIOS

PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

REQUIERE CONTRATAR:

CHOFER



**Perfil:**

Este puesto requiere de responsabilidad, concentración, conocimiento, y agilidad

**Requisitos:**

- ❖ Título de Bachiller en cualquier especialidad.
- ❖ Experiencia de 6 meses en funciones similares.
- ❖ Cursos Relaciones Humanas, Leyes de tránsito y servicio al cliente

**OFRECEMOS:**

- ❖ Sueldos de acuerdo a sus aptitudes.
- ❖ Estabilidad laboral.
- ❖ Buen ambiente trabajo.

Interesados presentar el currículum en las calles Olmedo y Azuay desde el 02 de Julio hasta el 06 de Julio del año en curso.

**TELÉFONO:**  
2-585800

## ANUNCIOS PUBLICITARIOS

PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

REQUIERE CONTRATAR:

CONTADORA



**Perfil:**

Este puesto requiere de responsabilidad, concentración, conocimientos, agilidad, lealtad.

**Requisitos:**

- ❖ Título de Doctora en Contabilidad y Auditoría.
- ❖ Experiencia de 2 años en cargos afines.
- ❖ Cursos de Relaciones Humanas, Tributación, Computación, e inglés.

**OFRECEMOS:**

- ❖ Sueldos de acuerdo a sus aptitudes.
- ❖ Beneficios de ley.
- ❖ Buen ambiente de trabajo.
- ❖ Estabilidad Laboral.
- ❖ Capacitación permanente.

Interesados presentar el currículum en las calles Olmedo y Azuay desde el 02 de Julio hasta el 06 de Julio del año en curso.

**TELÉFONO:**  
2-585800

## ANUNCIOS PUBLICITARIOS

### PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

REQUIERE CONTRATAR:

CAJERA



**Perfil:**

Este puesto requiere de responsabilidad, concentración, conocimientos, agilidad y lealtad.

**Requisitos:**

- ❖ Título de Bachiller en cualquier especialidad.
- ❖ Experiencia de 1 año en cargos afines.
- ❖ Cursos de manejo de caja, Relaciones Humanas, y Computación.

**OFRECEMOS:**

- ❖ Sueldos de acuerdo a sus aptitudes.
- ❖ Contratación inmediata y por tiempo indefinido.
- ❖ Desarrollo profesional.
- ❖ Excelente clima organizacional.
- ❖ Orgullo y pasión al trabajar en nuestra empresa.
- ❖ Entrenamiento y formación integral.

Interesados presentar el currículum en las calles Olmedo y Azuay desde el 02 de Julio hasta el 06 de Julio del año en curso.

**TELÉFONO:**

7 585800

**Nota.-** Cada anuncio que se publicará en el diario la hora, tendrá un costo de \$ 27 dólares americanos.

## SELECCIÓN

### Concepto.

La selección del personal es una actividad de comparación o confrontación de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

Una vez realizado el reclutamiento se procederá a la selección, la misma que permitirá determinar a la persona más idónea para que ocupe el cargo, además para ocupar el puesto se seguirá el siguiente proceso: Hoja de solicitud de empleo, entrevista, pruebas o test de conocimiento, psicológicas, certificados de conducta, record policial, currículum vitae y examen médico.

### HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

Cuadro Nro. 37



<b>PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA SOLICITUD DE EMPLEO</b>	
<b>PARA EL PUESTO DE:</b>	
Referencia:	
<b>DATOS PERSONALES</b>	
Nombres y apellidos:	
Cédula:	
Edad:	
Estado civil:	
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>	
Primaria:	
Secundaria:	



Superior:
Post grado
Otros:
<b>OCUPACIÓN ACTUAL</b>
Nombre de la empresa:
Puesto o función:
Departamento:
<b>TRABAJOS REALIZADOS</b>
Puesto o función:
Nombre de la empresa:
Fecha:
Actividades:
<b>OBJETIVOS Y ASPIRACIONES</b>
-----
-----
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>
-----

## FORMATOS DE LAS ENTREVISTAS



### ENTREVISTA AL GERENTE

#### **PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**

¿Ha trabajado usted en otra empresa?

¿Qué actividades ha realizado en dicha empresa?

¿Cuáles son las razones que le obligaron a dejar su trabajo anterior?

¿Por qué desea trabajar?

¿Cuáles son los motivos que le impulsa a ocupar este cargo?

¿Cuál son sus aspiraciones al llegar a ocupar un cargo?

¿De qué manera aportaría en su vida personal al ser ganador de este concurso?

¿Qué sueldo desea percibir usted?

¿Anteriormente recibió algún tipo de incentivos?

## ENTREVISTA AL ASESOR JURÍDICO



### **PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**

¿En qué lugar trabajo anteriormente?

¿Qué función cumplió anteriormente?

¿El trabajo que desempeño estuvo de acuerdo a su perfil profesional?

¿En la empresa donde elaboro fue contratado o de planta?

¿Recibió capacitación por parte de la empresa?

¿El sueldo que percibía satisfacía sus necesidades?

¿Cómo fue el trato que recibía Ud. por parte de sus jefes?

¿Qué sueldo desearía ganar?

¿En que aportaría usted para el bienestar de la empresa?

¿Cuáles son sus objetivos individuales?

## ENTREVISTA A LA SECRETARIA



### PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

¿Usted estaría dispuesta a trabajar en el horario establecido dentro de la empresa?

¿En qué presa usted trabajo anteriormente?

¿Está usted de acuerdo con el sueldo que se le ofrece pagar?

¿Usted no tiene ningún impedimento en cumplir con el puesto que se le ofrece?

¿Cuáles son sus objetivos individuales e institucionales que tiene frente a la empresa?

¿Cuáles son sus aspiraciones en caso de entrar a la empresa?

¿Cuántos años tiene de experiencia desempeñándose como secretaria?

¿En la empresa donde Ud. trabajo anteriormente le capacitaron?

¿Recibió Ud. algún tipo de incentivos?

## ENTREVISTA PARA LOS PANIFICADORES



### PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

¿Mencione 3 nombres de empresas donde Ud. laboró anteriormente?

¿En la empresa donde laboró el sueldo que percibía satisfacía sus necesidades?

¿Cuáles fueron los motivos por los que dejó el trabajo?

¿Recibió todos los beneficios de ley en la empresa que elaboro anteriormente?

¿En caso de ser seleccionado por parte de la empresa como aportaría para el adelanto y desarrollo de la misma?

¿Cuáles son los objetivos que tiene Ud. en caso de entrar a trabajar en la empresa?

¿Cuál es el sueldo que Ud. aspira ganar?

## ENTREVISTA PARA LOS PASTELEROS



### **PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**

¿Qué tiempo tiene de experiencia en este oficio?

¿En qué empresa trabajo anteriormente?

¿Recibió capacitación y motivación por parte de sus jefes?

¿Cuáles fueron los motivos por el cual abandono el puesto de trabajo?

¿Se adaptaría al horario que le fijaría la empresa?

¿Cómo se enteró del puesto de trabajo?

¿Cómo era el ambiente de trabajo en la empresa que trabajo anteriormente?

¿Recibía los beneficios de ley?

## ENTREVISTA PARA LOS VENDEDORES



### **PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**

¿Fue amonestado verbal o escrito en su trabajo que se desempeñó anteriormente?

¿Qué función desempeño en la empresa que trabajo anteriormente?

¿Recibió usted algún tipo de motivación?

¿Cuáles fueron sus razones que le permitió dejar su trabajar?

¿Cuánto desea ganar?

¿Cuáles son los objetivos individuales que tiene usted?

¿No tiene algún impedimento con el horario de trabajo?

¿En la empresa donde laboró usted recibió capacitación?

¿Recibió usted utilidades en la empresa que laboró anteriormente?

## ENTREVISTA PARA EL CHOFER



### **PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**

¿Cómo fue el trato que recibió en la empresa que laboró anteriormente?

¿Cuáles fueron las funciones que se desempeñó en la empresa que trabajo últimamente?

¿Cuáles son las razones que le obligaron a dejar su trabajo anterior?

¿Cuántos años de experiencia tiene desempeñándose en el cargo?

¿En caso de salir ganador como aportaría para la empresa?

¿Qué sueldo desea percibir?

¿Ud. estaría dispuesto a recibir capacitación?

¿La empresa donde prestó sus servicios anteriormente le evaluaron su desempeño?

¿En la empresa que trabajo recibió utilidades?



## ENTREVISTA AL CONTADOR



### PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

¿Ha trabajado usted en otra empresa?

¿Cómo fue el trato de su jefe en la empresa que trabajo anteriormente?

¿En caso de ser electa como aportaría con sus conocimientos?

¿Cómo fue el ambiente de trabajo en la empresa que prestó sus servicios?

¿A través de qué medios se enteró de la vacante?

¿Tiene conocimiento de la empresa?

¿Qué sueldo desea percibir usted?

¿En la empresa que laboro anteriormente fue contratado o de planta?

¿Cuántos años de experiencia lleva laborando como contador?

## ENTREVISTA PARA LA CAJERA



### PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

¿Ha trabajado usted en otra empresa?

¿En la empresa donde trabajo existió duplicidad de funciones?

¿Por qué dejó el trabajo anteriormente?

¿En caso de ser electa cuál sería su aspiración?

¿En la empresa que elaboro anteriormente le dieron a conocer el manual de bienvenida?

¿Usted recibió algún tipo de incentivos?

¿Cuál fue el trato que recibió por parte de sus jefes?

¿Cuánto le gustaría ganar?

## FORMATO DE LA PRUEBA COGNOSCITIVA PARA EL GERENTE



### PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

- ¿En caso de presentarse un conflicto laboral como usted solucionaría?
- ¿Qué etapas de admisión de personal cree que es la más importante?
- ¿Al momento de reclutar personal que técnicas aplicaría usted?
- ¿En una organización que quieren las personas?
- ¿Cómo cree usted que aplicaría el control de las personas dentro de una organización?
- ¿En una organización porque se da el ausentismo de personal?
- ¿Dentro de un puesto de trabajo como aplicaría la rotación de personal?
- ¿Para realizar una evaluación de desempeño de personal que aspectos se debería tomar en cuenta?
- ¿Cómo motivaría usted al personal de una organización?

## FORMATO DE LA PRUEBA COGNOSCITIVA PARA EL ASESOR JURÍDICO



### PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

- ¿Qué entiende por contrato de trabajo?
- ¿Cuántas clases de contrato que conoce Ud.?
- ¿Para Ud. cuál es el contrato más adecuado que se adapta para una empresa de producción y comercialización?
- ¿Cuáles son las causas para que se termine un contrato de trabajo?
- ¿Cuáles son los elementos de un contrato de trabajo?
- ¿Cuáles son los principios de la legislación laboral?
- ¿Qué entiende por visto bueno?
- ¿Qué entiende por el principio de irrenunciabilidad?
- ¿Qué entiende por contrato colectivo?

## FORMATO DE LA PRUEBA COGNOSCITIVA PARA LA SECRETARIA



### PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

- ¿Qué entiende por correspondencia comercial?
- ¿Cuáles son los elementos de una solicitud?
- ¿Escriba la diferencia entre oficio y memorándum?
- ¿Qué entiende por expresión oral y escrita?
- ¿Qué entiende por atención al cliente?
- ¿En caso de presentarse algún problema como lo solucionaría Ud.?
- ¿Cuáles son las partes de un oficio?
- ¿Diga la diferencia entre calidad y servicio?
- ¿Cómo daría Ud. un buen servicio a los clientes?

## FORMATO DE LA PRUEBA COGNOSCITIVA PARA LOS PANIFICADORES



### **PANIFICADORA DONALD´S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**

¿Qué entiende por materia prima?

¿Qué entiende por control de calidad?

¿Qué entiende por flujo grama de proceso productivo?

¿Qué entiende por decisión?

¿Qué entiende por capital?

¿Qué entiende por plan de producción?

¿Qué entiende por pronóstico y cuantas clases conoce Ud.?

## FORMATO DE LA PRUEBA COGNOSCITIVA PARA LOS PASTELEROS



### PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

- ¿Qué entiende por proceso productivo?
- ¿Cómo se determina la calidad de un producto?
- ¿Escriba la diferencia entre la materia prima directa e indirecta?
- ¿Qué entiende por mano de obra directa?
- ¿Qué entiende por costos de producción?
- ¿Qué entiende por diagrama de procesos?
- ¿Qué entiende por sueldo?
- ¿Cómo se determina el precio de un producto?

# FORMATO DE LA PRUEBA COGNOSCITIVA PARA LOS VENEDORES



## PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

¿Qué entiende por atención al cliente?

¿Qué entiende por cliente?

¿Escriba la diferencia entre servicio, calidad y atención?

¿Cuáles son los mandamientos de un vendedor?

¿Qué entiende por actitud y aptitud?

¿En caso de presentarse algún inconveniente con algún cliente como actuaría Ud.?

¿Cuáles son los factores que determinan el triunfo en una empresa?

¿Qué entiende por trabajo?

¿Cuáles son las características que debe de cumplir un vendedor?



## FORMATO DE LA PRUEBA COGNOSCITIVA PARA EL CHOFER



### PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

¿Qué entiende por ley de tránsito?

¿Conoce las contravenciones de primer grado?

¿Qué entiende por relaciones humanas?

¿En caso de que se presentare algún problema como lo solucionarías Ud.?

¿Qué entiende por primeros auxilios?

¿Conoce las señales de tránsito?

¿Qué tipo de licencia de conducir posee?

¿Cada qué tiempo renueva la licencia?

## FORMATO DE LA PRUEBA COGNOSCITIVA PARA EL CONTADOR



### **PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**

- ¿Escriba la diferencia entre activo, pasivo, y patrimonio?
- ¿Qué entiende por los estados financieros?
- ¿Del concepto de tarjetas kardex?
- ¿Qué entiende por rol de pago y cuáles son sus partes?
- ¿Qué entiende por hoja de trabajo?
- ¿Qué entiende por estado de situación inicial?
- ¿Qué nos da a conocer la partida doble de contabilidad?
- ¿Qué entiende por depreciación?
- ¿Cuáles son los métodos de depreciación?

## FORMATO DE LA PRUEBA COGNOSCITIVA PARA LA CAJERA



### PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA

- ¿Qué entiende por arqueado de caja?
- ¿Diga la diferencia entre sueldo y salario?
- ¿Escriba la diferencia entre ingresos y egresos?
- ¿Qué entiende por faltante?
- ¿En caso de existir faltante que decisión tomaría?
- ¿Escriba la diferencia entre habilidades y destrezas?
- ¿Qué entiende por retroalimentación?
- ¿Escriba la diferencia entre objetivos y metas?

## Test de optimismo

El optimismo permite concordar, ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable, se lo debe aplicar al personal para conocer el grado de optimismo que posee logrando con ello conseguir un trabajador óptimo, para que se desempeñe en sus funciones.

Responda a las preguntas de este test según la leyenda indicada y las respuestas le ayudaran a saber qué grado de optimismo o pesimismo hay en su vida.

**Cuadro Nro.38**



Nro.	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	En un momento de seguridad suelo esperar lo mejor.				
2	Me resulta fácil relajarme.				
3	Si es probable que algo me salga mal.				
4	Siempre soy optimista respecto a mi futuro.				
5	Para mi es importante mantenerme ocupado.				
6	Me cuesta creer vayan a mi favor.				
7	Difícilmente me encuentro mal.				
8	Casi nunca cuento con que las cosas me vayan bien.				
9	Estoy muy bien con mis amigos.				
10	En general estoy convencido de que me ocurren más cosas buenas que malas.				

**PUNTUACIÓN:** Para la pregunta 1, 4 y 10 se suman los puntos que marcan en las casillas. Para la pregunta 3, 6 y 8 la puntuación es la siguiente: si ha marcado la casilla 1 le corresponde 5 puntos, a la casilla 2 se le otorga 4 puntos y así sucesivamente. Las preguntas 2, 5, 7, 9 no suman puntos.

- ❖ Por debajo de 20 puntos domina el pesimismo.
- ❖ Entre 21y 23 no domina ninguna de las dos tendencias.
- ❖ Con puntuación mayor a 24 entramos en el dominio de los optimistas.

### **FORMATO DE CERTIFICADO CONDUCTA**

Loja, 25 de mayo de 2012

Dr. Ángel Minga Cabrera

DOCENTE DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO LOS ANDES DE LOJA

CERTIFICO:

Conocer personalmente al señor Richard Leonardo Gutiérrez D., quien por acrisolada conducta e intachable comportamiento se ha hecho acreedora al aprecio y confianza de todos quienes como yo tenemos la oportunidad de conocerla.

Lo certifico en honor a la verdad y autorizo a la portadora del mismo hacer uso en lo que creyere conveniente.

Dr. Ángel Minga Cabrera

**DOCENTE**

# FORMATO DE ANTECEDENTES PENALES



REPÚBLICA DEL ECUADOR



## CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES

ESPECIE SIN VALOR COMERCIAL NI MONETARIO

Nº. Identificación:	1103883079
Apellidos y Nombres:	GUTIERREZ DUCHE RICHARD LEONARDO
Posee Antecedentes:	<b>NO</b>

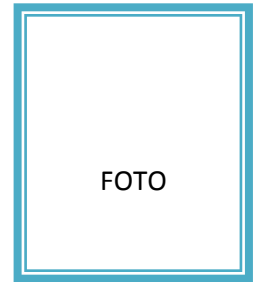
El Certificado de Antecedentes Penales, de acuerdo Decreto Ejecutivo 1166 de agosto de 2016 y gratuitamente de Internet, por esta Cartera de Estado. (queda prohibido tanto para el sector público como privado, usar como respaldo el Certificado de Antecedentes Penales en sus diferentes formatos. El uso del Certificado de Antecedentes Penales, a través de la información generada a través de este medio, es de exclusiva responsabilidad del usuario y/o receptor del mismo.



Director General de Identificación

Fuente: Dirección Nacional de Policía Judicial - Ministerio del Interior  
<http://www.ministeriodelinterior.gob.ec>

## CURRICULUM VITAE



### DATOS PERSONALES

- **Nombres y Apellidos:** Richard Leonardo Gutiérrez D.
- **Número de Cédula:** 110338307-9
- **Domicilio:** Olmedo y Azuay
- **Teléfono:** 2585800
- **Email:** richardg78@hotmail.com

### ESTUDIOS REALIZADOS

- Bachiller en Ciencias Básicas
- Tecnólogo En Administración Financiera

### CURSOS Y SEMINARIOS

- Curso de Marketing de Negocios Internacionales, 14 al 30 de enero de 2011, 60 horas.
- Curso de Relaciones Humanas, 14 al 22 de marzo de 2011, 30 horas.
- Curso de Computación Word, Excel, 08 de mayo al 22 del 2011, 60 horas.
- Seminario de Comercio Exterior, 18 al 30 de junio del 2011, 30 horas.
- Curso de emprenderos, 16 al 31 de julio de 2011, 80 horas.
- Curso de Liderazgo, 01 septiembre al 02 octubre de 2011, 80 horas.

## **EXPERIENCIA LABORAL**

- Asesor pan Rey.
- Gerente de la compañía de taxis Cristóbal Ojeda Dávila.

## **OTROS**

- Instructor del Instituto Tecnológico Superior de Transporte (ITESUT).



## FORMATOS DE CERTIFICADOS MÉDICOS

### EXAMEN MÉDICO



Colegio de Médicos de Loja

**Porque la salud del mundo está en sus manos**

#### **Certificado de Salud:**

En el momento actual certifico que .....de .....años de edad, con CI: ....., al realizar el examen clínico no presenta enfermedad infectocontagiosa ni impedimento alguno para efectuar actividades físicas acordes a sus capacidades, se encuentra totalmente sana.

Se extiende el presente certificado a la solicitud a la “Panificadora Donald’s Pan”

Loja...de..... de.....

Fecha y Lugar

Firma y Sello

**Cuadro Nro.39**

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. DIRECCIÓN NACIONAL MEDICO SOCIAL. DEPARTAMENTO DE MEDICINA PREVENTIVA		<b>Examen Médico Periódico</b>	
Apellido Paterno	Apellido Materno	<b>NOMBRES</b>	
Cédula Identidad N°	Afiliación N°	Historia Clínica. N°	Unidad – Medica
Edad ..... años	Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	ESTADO CIVIL S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>	Profesión
Domicilio:			
Ciudad:	Cantón:	Parroquia:	Calle N° Teléfono N°
Tipo de trabajo que realiza			
Nombre de la Empresa, Entidad o Razón Social			
Dirección			
Ciudad:	Cantón:	Parroquia:	Calle N° Teléfono N°
Actividad de la empresa	Tiempo que trabaja en la empresa	Pre ocupacional	
ANTECEDENTES PERSONALES: <input type="checkbox"/> Tuberculosis: <input type="checkbox"/> Cáncer: <input type="checkbox"/> Venéreas: <input type="checkbox"/> Otras transmisibles: <input type="checkbox"/> Epilepsia: <input type="checkbox"/> Sícosis Otras enfermedades:..... Inmunizaciones recibidas:..... Enfermedades de la infancia:..... Hospitalizaciones e intervenciones quirúrgicas:..... Embarazos.....Partos.....Abortos.....Hijos vivos..... Accidentes de trabajo:..... Hábitos: <input type="checkbox"/> Tabaco <input type="checkbox"/> Alcohol <input type="checkbox"/> Drogas <input type="checkbox"/> Actividades físicas..... Antecedentes familiares:..... .....			

HISTORIA ACTUAL: Anamnesis:.....  
.....  
.....

**EXÁMEN FÍSICO:**

Tipo constitucional: Atlético: Pícnico: Asténico

Estado Nutricional: Optimo: Bueno: Regular: Malo

Estatura:.....Peso.....Temperatura bucal.....Pulso.....

Presión arterial: Sistólica..... Diastólica.....Media.....

Piel y mucosas:.....

Cabeza:.....

Cuello:.....

Garganta:.....

Ojos:.....

Oídos:.....

Nariz.....

Boca:.....

Dentadura:.....

Tórax: LHP.....Traube.....

Corazón:.....

Pulmones:.....

Examen de mamas:.....

Abdomen.- Puntos dolorosos.....

Masas Palpables:.....

Conductos y anillos Umbilical:.....

Inguinal Derecho:.....

Inguinal Izquierdo:.....

Crular Derecho:.....

Crular Izquierdo:.....

Columna vertebral:.....

Deformaciones:.....

Movilidad:.....

Puntos dolorosos:.....

Masas musculares:.....

Región Inguíno Genital:.....

Tracto urinario.....

Tracto genital:.....

Región ano perineal:.....

*Extremidades:*

*Superior derecha:*.....

*Superior Izquierda:*.....

*Inferior derecha:*.....

*Inferior izquierda:*.....

*Examen neurológico:*.....

*Memoria y orientación:*.....

*De ambulación:*.....

*Expresión verbal:*.....

*Reflejos:*.....

*Exámenes de laboratorio:*

*Sangre: Biometría Hemática*.....

.....

*V.D.R.L.*.....*Glicemia*.....

*Otros*.....

*Orina Elemental y microscópico:*.....

*Coproparasitario:*.....

*Fotofluorografía pulmonar:*.....

*Otros exámenes radiológicos:*.....

*EVALUACIÓN DEL ESTADO DE SALUD*.....

.....

*DIAGNOSTICO*.....

.....

*Tratamiento realizado al momento del examen:*.....

.....

*Caso referido a:*.....

.....

*Lugar:*.....*Fecha:*.....

.....

*Nombre del Médico*

.....

*Firma*

**Nota.-** para la selección se tendrá que gastar un valor de \$12 dólares americanos

## Contratación.

### Concepto

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

Una vez realizado el reclutamiento y selección, se elige al candidato más idóneo para su contratación, otorgando un contrato, en donde se indica las Clausulas el cual tendrá que sujetarse según la ley. Con la finalidad en lo posterior no tener problemas de tipo legal.

### Cuadro Nro.40



#### CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte ....., a través de su representante legal,.....**(en caso de personas jurídicas)**; en su calidad de **EMPLEADOR** y por otra parte el señor ..... portador de la cédula de ciudadanía ..... su calidad de **TRABAJADOR**. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de...LOJA... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a Prueba con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

EI EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

**PRIMERA.- ANTECEDENTES.-**

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

**SEGUNDA.- OBJETO.**

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

**TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-**

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

**CUARTA.- REMUNERACIÓN.-**

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de ..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

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

**QUINTA.- DURACIÓN.-**

El tiempo de duración del presente Contrato será por un período probatorio de noventa (90) días en el que, cualquiera de ellas lo puede dar por terminado libremente; vencido dicho período se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el año.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo.

**SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-**

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas ....., en la ciudad de ..... provincia de ..... para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**SÉPTIMA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:**

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

**OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE**

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

**NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-**

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

**DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN.-**

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de LOJA el día..... del mes de ..... del año .....

**EL EMPLEADOR**

**EL TRABAJADOR (a)**

**C.C.**

**C.C**



## FORMATO DE UN CONTRATO DE TRABAJO

Conste por el presente documento, el contrato que se suscribe al tenor de las cláusulas siguientes:

**PRIMERA: COMPARECIENTES.-** Comparecen a celebrar el presente contrato de Trabajo: **A)** al señor .....a nombre y en representación de .....de la ciudad de....., en su calidad de Gerente y Representante Legal, parte a la que en adelante y para efectos del presente contrato, se podrá denominar “El Empleador”; y, **B)** el sr.( a) .....con cédula .....con suficiente capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones a nombre propio, a quien, para efectos del presente contrato se podrá denominar como “Empleada”.

**SEGUNDA: ANTECEDENTES** .....de la ciudad de ....., requiere contratar los servicios de....., Quien ha manifestado su voluntad de prestar sus servicios lícitos y personales.

**TERCERA: OBJETO.-** Con los antecedentes expuestos, el....., por los derechos que representa ..... de la ciudad de....., en su calidad de Gerente de la misma, contrata a .....para que preste sus servicios en calidad de .....

La Empleada se compromete a prestar sus servicios personales en forma exclusiva para con El Empleador, en la clase de trabajo acordado, para el cual declara tener los conocimientos y capacidades necesarias.

El Empleador y la Empleada convienen en que la relación laboral entre ambos se regirá por el presente contrato individual de trabajo, Código del Trabajo, Ley del Seguro Social Obligatorio y legislación conexas; y la Empleada desempeñará sus funciones en conformidad con la Ley, Reglamento Interno y Código de Conducta

de la .....de la ciudad de..... , y las disposiciones generales, órdenes e instrucciones que imparta El Empleador a través de sus representantes.

**CUARTA: JORNADA DE TRABAJO.-** La jornada de trabajo será dependiendo de las ..... que se requieran.

**QUINTA: REMUNERACIÓN.-** La remuneración que recibirá....., percibirá en virtud de este contrato es de....., pagaderos por cada..... que se le realice.

**LA** .....faculta a El Empleador a depositar los valores que componen su remuneración en una cuenta que para el efecto abrirá en efectivo.

**SEXTA: PLAZO.-** El presente contrato tiene un plazo de duración de **Un Año**, con un período de prueba de **NOVENTA DÍAS** contados a partir de la suscripción del mismo. Durante este período de prueba, cualquiera de las partes lo pueden dar por terminado sin ninguna formalidad y sin derecho a indemnización alguna.

Vencido este plazo automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por un año más. De todos modos cualquiera de las partes podrá dar por terminado este contrato, previo visto bueno, en los casos de los Art. 172 y 173 y con el procedimiento determinado en el Art. 621 del mismo Código.

Además del resto de causales señaladas en la Ley, el; presente contrato de trabajo podrá dársele por terminado, por acuerdo de las partes, en cuyo caso la Empleada deberá presentar su renuncia directamente al Empleador, con quince días de anticipación.

**SÉPTIMA: LUGAR DE TRABAJO.-** Los servicios contratados serán prestados principalmente en la ciudad de....., en las calles ..... lugar donde funciona.....; reservándose El Empleador el derecho de disponer el traslado de La Empleada a cualquiera de sus..... en el territorio nacional.

**OCTAVA: CONFIDENCIALIDAD.-** La Empleada se compromete a guardar absoluta reserva sobre toda la información, política, procedimientos u operaciones, casos de tipo legal que realice El Empleador, y que llegue a su conocimiento con ocasión de la ejecución del presente contrato. La Empleada asume el compromiso de tomar todas las precauciones.

.....  
**GERENTE**  
C.I: .....

.....  
**EMPLEADO**  
C.I: .....

**Nota.-** el gasto para la contratación entre copias y carpetas será de \$ 2,35 dólares con treinta y cinco centavos.

## **Inducción.**

### **Concepto**

Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, establecidos 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.

### **MANUAL DE BIENVENIDA PARA LA PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**



La panificadora Donald's Pan: da la bienvenida a usted que llega a formar parte de esta empresa, esperando que se encuentre satisfecho con su nuevo ambiente de trabajo. Además la empresa Donald's pan práctica: Valores, Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y políticas los cuales han permitido que el personal se desenvuelva de una manera eficiente, eficaz y productivamente en sus actividades diarias.

**¡Bienvenidos!**

Richard Leonardo Gutiérrez D

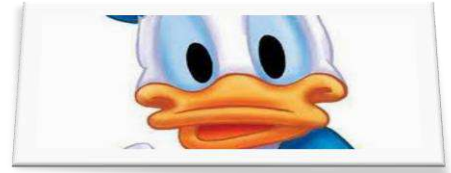
**GERENTE**

## RESEÑA HISTÓRICA

La panificadora Donald's Pan de la ciudad de Loja, tuvo inicio el 21 de julio de 1999. Las personas que tuvieron la iniciativa en crearla fueron el Sr. Richard Gutiérrez y su esposa. La finalidad es de ofrecer un producto innovador que satisfaga las necesidades y exigencias de los consumidores de la ciudad de Loja.

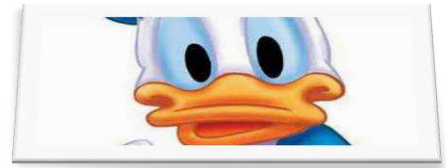
El monto con que inició sus operaciones fue aproximadamente de 20 millones de sucres, el capital con que inició sus operaciones fue el 60% propio y el 40% ajeno, el mismo que se obtuvo a través de un préstamo en el Banco de Loja. Asimismo se encuentra afiliada la Panificadora a la Cámara de la Pequeña Industria de Loja (CAPIL).

El local donde inició sus operaciones fue arrendado, y en la actualidad en donde está funcionando es propio. Además la empresa cuenta con 15 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas de trabajo; y los servicios que ofrece son: cafetería, panadería y dulcería, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y diferenciarse de las demás, cabe indicar que maneja un principio siendo este la marca hace la diferencia. Al mismo tiempo está totalmente satisfecho con la ciudadanía lojana, porque creen en una empresa que acogen a muchos clientes y se van totalmente satisfechos por el servicio brindado y la calidad del producto ofrecido.



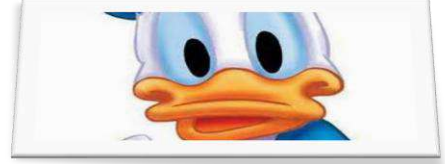
## **MISIÓN**

La Panificadora Donald's Pan ofrecer un excelente producto de calidad al consumidor, ofreciendo la atención que se merecen logrando de esta manera la satisfacción de sus necesidades tanto en precio y comodidad.



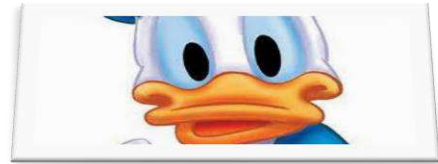
## **VISIÓN**

Mantenerse en el mercado tomando en cuenta siempre las exigencias del consumidor especialmente con precios cómodos llegando a ser un referente de calidad en el servicio a la colectividad Lojana.



## OBJETIVOS

- ❖ Satisfacer las necesidades de los clientes.
- ❖ Ofrecer productos de calidad.
- ❖ obtener ganancias.
- ❖ Fomentar un ambiente adecuado al personal de labores.
- ❖ Permanecer en el mercado abarcando nuevas plazas comerciales.



## VALORES

- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Puntualidad.
- ❖ Honestidad.
- ❖ Lealtad.
- ❖ Respeto.
- ❖ Amor.
- ❖ Transparencia.

## HORARIOS Y DÍAS DE PAGOS

El pago se lo realizará el último día de cada mes mediante una cuenta bancaria.

## ARTÍCULOS QUE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PRESTA

- ❖ La panificadora produce productos como: cachos, donald's, carmelitas, pan de yema, pan integral, etc.
- ❖ La panificadora ofrece productos de calidad a precios bajos de acuerdo a las necesidades del consumidor.
- ❖ Los servicios que ofrece son: cafetería, panadería y dulcería.







## **POLÍTICAS DEL PERSONAL**

- ❖ Puntualidad en la hora de ingreso y salida de la empresa
- ❖ No fumar dentro de la panadería
- ❖ Prohibido el ingreso de personas particulares a la empresa previa identificación.
- ❖ Prohibido el ingreso a la panadería en estado etílico.
- ❖ Atención cordial y oportuna al cliente.
- ❖ Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos, considerando que el compromiso de la panadería es el servicio a la comunidad.

## **PRESTACIONES**

La Panificadora otorgará las siguientes prestaciones:

- ❖ Papelería Aguilar
- ❖ Comercial Yoredy.
- ❖ Descuentos por la compra de productos en Zerimar.

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL SERVICIO:

Gráfico Nro.23



## UBICACIÓN DE LA PANIFICADORA

Gráfico Nro.24



## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA PANIFICADORA DONALD´D PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**

El presente reglamento contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones.

El presente Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo empresarial y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las modificaciones del reglamento interno de trabajo serán puestas a conocimiento de los empleados.

### **HORA DE ENTRADA Y SALIDA**

El horario de trabajo comenzará desde las 08H00 am a 12H00 y 14H00 a 10H00 pm.

### **LUGAR Y MOMENTO QUE DEBERÁ COMENZAR Y TERMINAR LA JORNADA**

Los empleados de la panificadora comenzaran y terminaran su jornada en cada uno de sus cargos designados.

### **EXÁMENES MÉDICOS**

Todos los trabajadores de la panificadora deberán someterse a exámenes médicos semestral en la hora y lugar indicado.

## **PERMISOS Y LICENCIAS**

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

### **PERMISOS**

- ❖ Para realizarse los exámenes médicos.
- ❖ Por enfermedad de un familiar hasta cuarto Grado de Consanguinidad, Maternidad y Accidentes laborables

### **LICENCIAS**

Al cumplir 1 año de labores se les dará 15 días de vacaciones

## **DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y PROCEDIMIENTOS**

### **DISCIPLINARIA**

- ❖ Impuntualidad será sancionado con una multa de \$ 3 por cada hora si excede este tiempo será sancionado con el 5% del Sueldo total.
- ❖ Al existir un problema dependiendo el mismo será sancionado

### **PROCEDIMIENTOS**

- ❖ Se separa el empleado que cause problemas
- ❖ Se multará la impuntualidad

**Nota.-** el gasto para la inducción entre copias y carpetas será de \$ 2,70 dólares con setenta centavos.

## CAPACITACIÓN

### Concepto

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad

La capacitación al personal de la **Panificadora Donald's Pan de la Ciudad de Loja**, se lo realizará mediante una evaluación de desempeño y aplicando una encuesta con la finalidad de determinar las necesidades de cada uno de ellos, con esto se puede verificar las deficiencias en el cumplimiento de sus actividades. Además se deberá contar un plan de capacitación para establecer cursos y seminarios que van hacer desarrollados en el proceso para, así dar un mejor servicio a la colectividad Lojana.

### PLAN DE CAPACITACIÓN

Se lo realizará de acuerdo al resultado obtenidas de las encuestas, en donde se identifica las necesidades de capacitación que labora en la panificadora.

## PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA PANIFICADORA DONALD'S PAN

**CUADRO N° 41**



PARTICIPANTES	Nro. DE PARTICIPANTES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	CURSOS O SEMINARIOS	EXPOSITORES	TIEMPO	LUGAR	FECHA
Todos	15	60	900	RR.HH	Lic. Juan Rojas	80 horas	Cámara de Comercio	ene-feb.13
cajera, vendedores, pasteleros	8	35	280	Inglés	Lic. María Aguilar	60 horas	Cámara de Comercio	marz-abri.13
Vendedores	4	80	320	Servicio al cliente	Dr. José Herrera	100 horas	Cámara de Comercio	may.-jun.13
Chofer	1	50	50	Mecánica Automotriz	Sr. Vicente Armijos	50 horas	Cámara de Comercio	Jul.- agos.13
Contadora ,cajera	2	35	70	Contabilidad	Dr. Manuel Chamba	70 horas	Cámara de Comercio	sept.- octub.13
Contadora, cajera	2	60	120	Computación	Dr. Luis Minga	90 horas	Cámara de Comercio	nov.- dic.13

El costo total es de 1740 dólares americanos el cual será financiado por la panificadora Donald's Pan



## PLAN DE MOTIVACIÓN

**Objetivo:** incentivar a los trabajadores de la panificadora para que su desempeño sea mayor en cada actividad realizada, es decir brindar incentivos al personal para hacerles cada más productivo.



**CUADRO N° 42**

INCENTIVOS	CUANDO SE ENTREGA	QUE SE ENTREGA	VALOR	LUGAR
Gratificaciones	-Como un pago extra a eficiencia con que realiza sus actividades.	-Económicos, ya sea en efectivo o incrementar el sueldo.	-De acuerdo al gerente	Panificadora
Reconocimientos	-Puede ser entregado cada seis meses o al finalizar el año.	-Placas de vidrio	-El precio es desde \$12-\$15	Joyería y Relojería Romana
Premios	-Se les debe efectuar cada fin de mes para que el empleado o trabajador se sienta motivado.	-Premios, felicitaciones personales delante de todo el personal.	-El monto de los premios lo asigna el gerente	Panificadora Donald's Pan
	-Anunciar por un medio de comunicación, felicitando al mejor empleado.	-Pegar hojas donde manifieste el reconocimiento.		

## Resumen de las etapas de admisión de personal

Cuadro Nro. 43

RUBROS	VALOR TOTAL
RECLUTAMIENTO	27
SELECCIÓN	12
CONTRATACIÓN	2.35
INDUCCIÓN	2.70
CAPACITACIÓN	1740
<b>TOTAL</b>	<b>1784,05</b>

**QUINTO OBJETIVO:** APLICAR UN MODELO DE VALORACIÓN DE PUESTOS EN LA PANADERÍA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA DETERMINAR SI EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN ACTUAL ESTÁ ACORDE A LAS FUNCIONES QUE EJECUTAN ACTUALMENTE LOS EMPLEADOS.

## **1.- MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS**

### **1.1.- Comité evaluador**



**Cuadro Nro.44**

REPRESENTANTE DE LA PARTE EMPLEADORA	RICHAR GUTIERRES
REPRESENTANTE DE LA PARTE TRABAJADORA	XIMENA ORDÓÑEZ
REPRESENTANTE DEL DEPARTAMENTO R.R.H.H	NINGUNO

**2.- DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES.**

**HABILIDAD**

**Cuadro Nro.45**



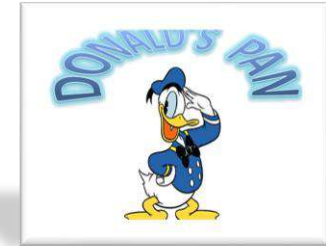
a. EDUCACION.- Este factor específico identifica los conocimientos generales y especializados. Necesarios para desempeñar con eficiencia las actividades de un puesto.	b. EXPERIENCIA.- Conocimientos que se adquieren gracias al ejercicio de su trayectoria laboral.	c. INICIATIVA.- Capacidad que tiene un individuo para aportar con ideas y dar soluciones a problemas que sucedan en su puesto de trabajo.
<b>GRADO 1.-</b> Haber terminado la instrucción primaria, más conocimientos elementales y manejo de los instrumentos simples.	GRADO 1.- Hasta de 3 meses.	GRADO 1.- Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.
<b>GRADO 2.-</b> Haber aprobado el ciclo básico, más conocimientos sobre matemáticas, manejo de instrumentos de alguna dificultad, mas curso de adiestramiento.	GRADO 2.- De 3 a 6 meses.	GRADO 2.- Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediatamente difíciles.
<b>GRADO 3.-</b> Título de bachiller y curso de adiestramiento.	GRADO 3.- De 6 a 12 meses.	GRADO 3.- Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.
<b>GRADO 4.-</b> Título de bachiller técnico, manejo de todos los instrumentos que se utilizan en el puesto, mas curso de capacitación específico.	GRADO 4.- De 1 a 2 años.	GRADO 4.- Requiere criterio e iniciativa y creatividad para resolver problemas constantemente difíciles y de transcendencia.
<b>GRADO 5.-</b> Título de tecnólogo más curso específico.	GRADO 5.- De 2 a 3 años.	GRADO 5.- Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos.
<b>GRADO 6.-</b> Título académico o de licenciado.	GRADO 6.- De 3 a 4 años.	GRADO 6.- Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.
<b>GRADO 7.-</b> Título profesional o post-grado.	GRADO 7.- Más 4 años.	GRADO 7.- Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de transcendencia.

## ESFUERZO



**Cuadro Nro.46**

<b>d. ESFUERZO FÍSICO.- Intensidad y continuidad del esfuerzo físico en la realización de sus labores.</b>	<b>e. ESFUERZO MENTAL.- Intensidad y continuidad de concentración mental y/o visual que se requiere para la realización de la tarea.</b>
<b>GRADO 1.- Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.</b>	GRADO 1.- Atención mental y/o visual.
<b>GRADO 2.- Algún esfuerzo físico para realizar sus labores.</b>	GRADO 2.- Atención mediana en parte de la jornada.
<b>GRADO 3.- Algún esfuerzo físico al operar maquinarias automáticas, movilizandopesos de 20 a 40 libras.</b>	GRADO 3.- Atención intensa no sostenida en periodos cortos.
<b>GRADO 4.- Mediano esfuerzo físico pero constante, al operar maquinarias, movilización de pesos de hasta 60 libras.</b>	GRADO 4.- Atención intensa y sostenida en periodos cortos.
<b>GRADO 5.- Mediano esfuerzo físico en armar y desarmar objetos maquinas, movilización de pesos de hasta 80 libras.</b>	GRADO 5.- Atención intensa en forma regular.
<b>GRADO 6.- Considerable esfuerzo físico puesto que el trabajo lo realiza en diferentes posiciones movilizandopesos de hasta 100 libras.</b>	GRADO 6.- Atención fija y sostenida en parte de la jornada.
<b>GRADO 7.- Gran esfuerzo físico en trabajos de reparación de máquinas y movilización de más de 100 libras.</b>	GRADO 7.- Atención intensa, constante, y sostenida en la jornada.



## RESPONSABILIDAD

**Cuadro Nro.47**

<p><b>f. RESPONSABILIDAD POR EQUIPO Y MAQUINARIA.-</b> Constituye el cuidado normal de daños que pueden causar a la maquinaria y equipo.</p>	<p><b>g. RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO.-</b> Posibles desperdicios o pérdidas de materiales o de los productos terminados debido a errores del trabajador aun con el cuidado normal, y la responsabilidad por el dinero que maneja.</p>	<p><b>h. RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS.-</b> Consiste en determinar el grado de responsabilidad que posee una persona en un puesto por el control y supervisión a los subordinados.</p>
<p><b>GRADO 1.-</b> La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.</p>	<p><b>GRADO 1.-</b> No es responsable de ningún tipo de material.</p>	<p><b>GRADO 1.-</b> Responde por su trabajo.</p>
<p><b>GRADO 2.-</b> El equipo se puede dañar ocasionalmente.</p>	<p><b>GRADO 2.-</b> El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado no excederá a \$ 10,00.</p>	<p><b>GRADO 2.-</b> Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos personas.</p>
<p><b>GRADO 3.-</b> Por su mala utilización es difícil de causar daño a las máquinas y equipos.</p>	<p><b>GRADO 3.-</b> El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es mayor \$ 10,00 pero no excederá a \$ 40,00.</p>	<p><b>GRADO 3.-</b> Dirige y controla el trabajo de hasta seis personas.</p>
<p><b>GRADO 4.-</b> Fácilmente puede dañarse la maquina por ser delicada.</p>	<p><b>GRADO 4.-</b> Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de hasta \$ 100,00.</p>	<p><b>GRADO 4.-</b> Dirige y controla el trabajo de hasta diez personas.</p>
<p><b>GRADO 5.-</b> Por el mal mantenimiento es probable que se dañe la maquina o equipo.</p>	<p><b>GRADO 5.-</b> El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es más de \$ 100,00, pero no excede de \$ 200,00.</p>	<p><b>GRADO 5.-</b> Dirige y controla el trabajo de hasta quince personas.</p>
<p><b>GRADO 6.-</b> Puede causar daños en maquinaria o equipo por descuido en la ejecución de los trabajos.</p>	<p><b>GRADO 6.-</b> El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es superior a \$ 200,00 pero inferior a \$ 1000,00.</p>	<p><b>GRADO 6.-</b> Controla y supervisa el trabajo de más de quince personas.</p>
<p><b>GRADO 7.-</b> El daño de la maquinaria y equipo, es infalible por cualquier descuido.</p>	<p><b>GRADO 7.-</b> Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de \$ 1000,00.</p>	<p><b>GRADO 7.-</b> Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios.</p>



## CONDICIONES DE TRABAJO

**Cuadro Nro.48**

<p><b>1. CONDICIONES DE TRABAJO.-</b> Las condiciones están rodeadas de ciertas circunstancias y condiciones de medio ambiente que hacen desagradable el trabajo o deterioran el estado físico del trabajador.</p>	<p><b>J. RIESGOS.-</b> Tareas que tienen intrínseco riesgos con diferente grado de peligro, es decir amenazas directas e indirectas que actúan contra la salud y la vida del trabajador.</p>
<p><b>GRADO 1.-</b> El trabajador se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta.</p>	<p>GRADO 1.- La posibilidad que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.</p>
<p><b>GRADO 2.-</b> Horarios incómodos fuera de las horas hábiles, en condiciones variables.</p>	<p>GRADO 2.- trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas.</p>
<p><b>GRADO 3.-</b> El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidosos, sucio.</p>	<p>GRADO 3.-Trabajo que implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta 3 días.</p>
<p><b>GRADO 4.-</b> El trabajo se lo realiza en trabajos inadecuados, por falta de espacio, e implementación.</p>	<p>GRADO 4.- Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 5 días.</p>
<p><b>GRADO 5.-</b> El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada.</p>	<p>GRADO 5.-</p>
<p><b>GRADO 6.-</b> El trabajo se lo realiza a la intemperie, trepando, halando, elevando, toda la jornada de trabajo en un ambiente sucio y ruidoso.</p>	<p>GRADO 6.- Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días.</p>
<p><b>GRADO 7.-</b> El trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, ruidoso, grasiento, temperaturas incómodas, gas nocivo.</p>	<p>GRADO 7.- Expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte.</p>

### 3.- DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

#### MANUAL DE FUNCIONES



PANIFICADORA DONALD'S PAN	
NOMBRE DEL PUESTO: <b>GERENTE</b>	<b>CODIGO:</b> 001
NIVEL JERARQUICO: <b>EJECUTIVO</b>	<b>DEPENDIENTE DE:</b> SI MISMO
NÚMERO DE SUBALTERNOS: <b>12</b>	<b>SUELDO:</b> 700
<b>ROL DEL PUESTO</b> <b>Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa y a la vez tomar las decisiones adecuadas para su mejor funcionamiento.</b>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Supervisar al personal</b></li> <li>➤ <b>Representante legal y extrajudicial</b></li> <li>➤ <b>Planificar organiza dirige y controla las actividades de la empresa.</b></li> <li>➤ <b>Contrata al personal y da el visto bueno.</b></li> <li>➤ <b>Firma todo tipo de documentos como: facturas, recibos, cheques, etc.</b></li> </ul>	
<b>INTERFAZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Con empleados y trabajadores</b></li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b> <b>HABILIDAD</b> A.- EDUCACIÓN: título en administración de empresas. B.- EXPERIENCIA: 2 años en funciones similares. C.- INICIATIVA: para resolver problemas y tomar decisiones.	
<b>ESFUERZO</b> D.- FISICO: esfuerzo mínimo para realizar sus labores. E.- MENTAL Y/O VISUAL: este puesto requiere de atención intensa en toda la jornada de trabajo.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: la probabilidad es mínima de que el equipo se dañe. G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: no es responsable de ningún tipo de material. H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: dirige y controla el trabajo hasta un total de 15 persona	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> I.- CONDICIONES: el trabajo que realiza es en condiciones normales en el interior limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta. J.- RIESGOS: la posibilidad de que ocurra accidentes de trabajo es muy eventual.	





PANIFICADORA DONALD'S PAN	
NOMBRE DEL PUESTO: <b>ASESOR JURIDICO</b>	<b>CODIGO:</b> 002
NIVEL JERARQUICO: <b>ASESOR</b>	<b>DEPENDIENTE DE:</b> SI MISMO
NUMERO DE SUBALTERNOS: <b>NINGUNO</b>	<b>SUELDO:</b> \$25 Por Consulta
<b>ROL DEL PUESTO</b> <b>Asesorar en temas legales de la entidad.</b>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Realiza los contratos y los firma a los mismos.</b></li> <li>➤ <b>Asesorar y elabora trámites para su contratación del personal.</b></li> <li>➤ <b>Realiza informes en lo concerniente a la parte legal.</b></li> </ul>	
<b>INTERFAZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Con el personal de la empresa</b></li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b> <b>HABILIDAD</b> A.- EDUCACIÓN: título de doctor en jurisprudencia. B.- EXPERIENCIA: 4 años en cargos afines. C.- INICIATIVA: requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.	
<b>ESFUERZO</b> D.- FISICO: requiere algún esfuerzo físico para realizar sus labores. E.- MENTAL Y/O VISUAL: atención intensa de forma regular.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: la probabilidad es mínima de que el equipo se dañe G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: no es responsable de ningún tipo de materia. H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: dirige y controla hasta 15 personas	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> I.- CONDICIONES: el trabajo que realiza es en condiciones normales en el interior limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta. J.- RIESGOS: la posibilidad de que ocurra accidentes de trabajo es muy eventual.	



<b>PANIFICADORA DONALD'S PAN</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA</b>	<b>CODIGO: 003</b>
<b>NIVEL JERARQUICO: AUXILIAR</b>	<b>DEPENDIENTE DE: GERENTE</b>
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS: NINGUNO</b>	<b>SUELDO: 300</b>
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
<b>Realizar todo tipo de correspondencia y llevar al día la agenda del gerente.</b>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Redactar todo tipo de correspondencia en lo que tiene que ver con oficios, memorándums, etc.</b></li> <li>➤ <b>Contesta las llamadas telefónicas.</b></li> <li>➤ <b>Elabora y archiva las actas.</b></li> <li>➤ <b>Lleva la agenda para el gerente.</b></li> <li>➤ <b>Elabora informes de actividades de la empresa.</b></li> </ul>	
<b>INTERFAZ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Comunicación directa, Clientes - Personal</b></li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b>	
<b>HABILIDAD</b>	
<p>A.- EDUCACIÓN: título de Lic. En secretariado ejecutivo</p> <p>B.- EXPERIENCIA: 2 años en funciones similares.</p> <p>C.- INICIATIVA: requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas medianamente difíciles.</p>	
<b>ESFUERZO</b>	
<p>D.- FISICO: algún esfuerzo físico al operar maquinarias automáticas movilizandopesos de 20 a 40 libras.</p> <p>E.- MENTAL Y/O VISUAL: atención intensa en forma regular.</p>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<p>F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: el equipo se puede dañar ocasionalmente.</p> <p>G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: el importe del material desperdiciado, perdido o deterioradores superior a 200 dólares pero inferior de 1000.</p> <p>H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: responde por su trabajo.</p>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<p>I.- CONDICIONES: : el trabajo que realiza es en condiciones normales en el interior limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta.</p> <p>J.- RIESGOS: trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</p>	



PANIFICADORA DONALD'S PAN	
NOMBRE DEL PUESTO: PANIFICADOR	<b>CODIGO:</b> 004
NIVEL JERARQUICO: <b>OPERATIVO</b>	<b>DEPENDIENTE DE:</b> GERENTE
NUMERO DE SUBALTERNOS: <b>NINGUNO</b>	<b>SUELDO:</b> 300
<b>ROL DEL PUESTO</b> <b>Transformar la materia prima en productos terminados con la mejor calidad con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor final.</b>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Elaborar productos de panificación.</b></li> <li>➤ <b>Medir y pesar la materia prima.</b></li> <li>➤ <b>Realizar la mezcla de los componentes para elaborar el producto terminado.</b></li> <li>➤ <b>Hornear el producto.</b></li> <li>➤ <b>Limpiar las latas en donde se ubica el producto.</b></li> </ul>	
<b>INTERFAZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el gerente</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b> <b>HABILIDAD</b> A.- EDUCACIÓN: título de bachiller en cualquier especialidad. B.- EXPERIENCIA: 1 año en funciones similares. C.- INICIATIVA: requiere habilidad para ejecutar las órdenes de trabajo rutinario.	
<b>ESFUERZO</b> D.- FISICO: requiere de gran esfuerzo físico en los trabajos de reparación de maquinaria y movilización de más de 100 libras. E.- MENTAL Y/O VISUAL: atención intensa y sostenida en periodos cortos.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: el equipo se puede dañar ocasionalmente. G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: el importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es mas es más de 100 dólares pero no excede de 200. H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: por su trabajo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> I.- CONDICIONES: el trabajo que realiza es en condiciones normales en el interior limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta. J.- RIESGOS: expuesto a accidentes que pueda producir incapacidad permanente e inclusive la muerte.	



PANIFICADORA DONALD'S PAN	
NOMBRE DEL PUESTO: PASTELERO	<b>CODIGO:</b> 005
NIVEL JERARQUICO: <b>OPERATIVO</b>	<b>DEPENDIENTE DE:</b> GERENTE
NUMERO DE SUBALTERNOS: <b>NINGUNO</b>	<b>SUELDO:</b> 300
<b>ROL DEL PUESTO</b> <b>Se encarga de Transformar la materia prima en productos terminados con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.</b>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Elaborar productos de pastelería.</b></li> <li>➤ <b>Mezclar los componentes para elaborar los productos.</b></li> <li>➤ <b>Hornear el producto.</b></li> <li>➤ <b>Decorar el producto.</b></li> </ul>	
<b>INTERFAZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el gerente</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS HABILIDAD</b> A.- EDUCACIÓN: título de bachiller técnico. B.- EXPERIENCIA: de 6 a 12 meses C.- INICIATIVA: requiere habilidad para ejecutar las órdenes de trabajo rutinario.	
<b>ESFUERZO</b> D.- FISICO: mediano esfuerzo físico pero constante, al operar máquinas y movilizar pesos de hasta 60 libras. E.- MENTAL Y/O VISUAL: atención intensa y sostenida en periodos cortos.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: la probabilidad es mínima de que el equipo se dañe. G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: el importe del material desperdiciado, perdido o desperdiciado es superior a 200 pero inferior a 1000. H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: responde por su trabajo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> I.- CONDICIONES: el trabajo que realiza es en condiciones normales en el interior limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta. J.- RIESGOS: trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta 3 días.	



PANIFICADORA DONALD'S PAN	
NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR	<b>CODIGO:</b> 006
NIVEL JERARQUICO: <b>OPERATIVO</b>	<b>DEPENDIENTE DE:</b> GERENTE
NUMERO DE SUBALTERNOS: <b>NINGUNO</b>	<b>SUELDO:</b> 293
<b>ROL DEL PUESTO</b> <b>Atender al público en general en forma eficiente y eficaz con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.</b>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Atención al cliente.</b></li> <li>➤ <b>Entregar el producto en buen estado.</b></li> <li>➤ <b>Ser amable y cortés con el cliente.</b></li> <li>➤ <b>Satisfacer las necesidades del consumidor.</b></li> </ul>	
<b>INTERFAZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Con los clientes</b></li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b> <b>HABILIDAD</b> A.- EDUCACIÓN: título de bachiller en cualquier especialidad. B.- EXPERIENCIA: de 1 a 2 años. C.- INICIATIVA: requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.	
<b>ESFUERZO</b> D.- FISICO: algún esfuerzo físico para realizar sus labores. E.- MENTAL Y/O VISUAL: atención intensa en forma regular.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: la probabilidad es mínima de que el equipo se dañe. G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de 1000 dólares. H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: responde por su trabajo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> I.- CONDICIONES: el trabajo que realiza es en condiciones normales en el interior limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta. J.- RIESGOS: trabajo que a veces ocasiona agresiones verbales y físicas.	



PANIFICADORA DONALD'S PAN	
NOMBRE DEL PUESTO: <b>CHOFER</b>	<b>CODIGO:</b> 007
NIVEL JERARQUICO: <b>OPERATIVO</b>	<b>DEPENDIENTE DE:</b> GERENTE
NUMERO DE SUBALTERNOS: <b>NINGUNO</b>	<b>SUELDO:</b> 300
<b>ROL DEL PUESTO</b> <b>Trasladar el producto desde su lugar de producción hasta llegar a su destino final.</b>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Atención al cliente</b></li> <li>➤ <b>Llevar y entregar el producto final en buen estado al lugar de destino.</b></li> <li>➤ <b>Tener el vehículo en buen estado.</b></li> <li>➤ <b>Realizar el mantenimiento del vehículo</b></li> </ul>	
<b>INTERFAZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Con el Gerente</b></li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS HABILIDAD</b> A.- EDUCACIÓN: título de bachiller en cualquier especialidad. B.- EXPERIENCIA: de 3 a 6 meses. C.- INICIATIVA: requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.	
<b>ESFUERZO</b> D.- FISICO: gran esfuerzo físico en trabajo de reparación de máquinas y movilización de más de 100 libras. E.- MENTAL Y/O VISUAL: atención intensa, constante y sostenida en la jornada.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: el daño de la maquinaria y equipo, es infalible por cualquier descuido. G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de 1000 dólares. H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: responde por su trabajo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> I.- CONDICIONES: el trabajo que realiza es en condiciones normales en el interior limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta. J.- RIESGOS: expuesto a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte.	



PANIFICADORA DONALD'S PAN	
NOMBRE DEL PUESTO: <b>CONTADORA</b>	<b>CODIGO:</b> 008
NIVEL JERARQUICO: <b>OPERATIVO</b>	<b>DEPENDIENTE DE:</b> GERENTE
NUMERO DE SUBALTERNOS: <b>NINGUNO</b>	<b>SUELDO:</b> 300
<b>ROL DEL PUESTO</b> <b>Elaborar los roles de pagos y presentar los estados financieros de la empresa</b>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Elaborar e Interpretar los estados financieros</b></li> <li>➤ <b>Encargarse de llevar los papeles del personal para el IESS</b></li> <li>➤ <b>Elaborar los roles de pago para cancelar el sueldo al personal.</b></li> <li>➤ <b>Lleva la contabilidad de la empresa.</b></li> </ul>	
<b>INTERFAZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el gerente</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b> <b>HABILIDAD</b> A.- EDUCACIÓN: Título de contadora. B.- EXPERIENCIA: de 1 a 2 años. C.- INICIATIVA: requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.	
<b>ESFUERZO</b> D.- FISICO: algún esfuerzo físico para realizar sus labores. E.- MENTAL Y/O VISUAL: atención mediana en parte de la jornada.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: el daño de la maquinaria y equipo, es infalible por cualquier descuido. G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de 1000 dólares H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: responde por su trabajo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> I.- CONDICIONES: el trabajo que realiza es en condiciones normales en el interior limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta. J.- RIESGOS: la posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.	



PANIFICADORA DONALD'S PAN	
NOMBRE DEL PUESTO: <b>CAJERA</b>	<b>CODIGO:</b> 009
NIVEL JERARQUICO: <b>OPERATIVO</b>	<b>DEPENDIENTE DE:</b> GERENTE
NUMERO DE SUBALTERNOS: <b>NINGUNO</b>	<b>SUELDO:</b> 300
<b>ROL DEL PUESTO</b> <b>Se encarga de custodiar los fondos de la empresa y realizar el cierre de caja con el fin de establecer los faltantes o sobrantes de las ventas del día.</b>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Presentar informes diarios d los ingresos recibidos por la venta de los productos</b></li> <li>➤ <b>Custodiar los recursos financieros de la empresa.</b></li> <li>➤ <b>Realizar cierre de caja</b></li> </ul>	
<b>INTERFAZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Con el gerente</b></li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS MINIMOS</b> <b>HABILIDAD</b> A.- EDUCACIÓN: título de bachiller en cualquier especialidad. B.- EXPERIENCIA: de 6 a 12 meses. C.- INICIATIVA: requiere criterio de iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.	
<b>ESFUERZO</b> D.- FISICO: algún esfuerzo físico al operar maquinarias automáticas, movilizandopesos de 20 a 40 libras. E.- MENTAL Y/O VISUAL: atención mediana en parte de la jornada.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> F.- POR EQUIPO Y MAQUINARIA: el equipo se puede dañar ocasionalmente. G.- POR MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO: su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de 1000 dólares. H.- POR EL TRABAJO DE OTROS: responde por su trabajo.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> I.- CONDICIONES: el trabajo que realiza es en condiciones normales en el interior limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta. J.- RIESGOS: expuesto a accidentes que pueda producir incapacidad permanente e inclusive la muerte.	



#### 4.- PONDERACIÓN DE FACTORES

Cuadro Nro. 49



<b>PANIFICADORA DONALD'S PAN</b>	
<b>HABILIDAD</b>	
EDUCACIÓN	10%
EXPERIENCIA	20%
INICIATIVA	15%
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>45%</b>
<b>ESFUERZO</b>	
ESFUERZO FÍSICO	20%
ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL	10%
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>30%</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
EQUIPO Y MAQUINARIA	5%
MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO	5%
TRABAJO DE OTROS	5%
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>15%</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
CONDICIONES DE TRABAJO	4%
RIESGO	6%
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>10%</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>

5.- ESTABLECIMIENTOS DE PUNTOS PARA CADA GRADO



Cuadro Nro.50

PANIFICADORA DONALD'S PAN										
REFERENCIA	FACTORES	PONDERACIÓN		GRADOS						
		TOTAL PONDERACIÓN	PONDERACIÓN DE FACTORES	1	2	3	4	5	6	7
	<b>HABILIDAD</b>	45%								
<b>a</b>	Educación		10	10	20	30	40	50	60	70
<b>b</b>	Experiencia		20	20	40	60	80	100	120	140
<b>c</b>	Iniciativa	15	15	30	45	60	75	90	105	
	<b>ESFUERZO</b>	30%								
<b>d</b>	Esfuerzo físico		20	20	40	60	80	100	120	140
<b>e</b>	Esfuerzo mental o visual		10	10	20	30	40	50	60	70
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	15%								
<b>f</b>	Equipo y Maquinaria		5	5	10	15	20	25	30	35
<b>g</b>	Materiales, productos o dinero		5	5	10	15	20	25	30	35
<b>h</b>	Trabajo de otros		5	5	10	15	20	25	30	35
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	10%								
<b>i</b>	Condiciones de trabajo		4	4	8	12	16	20	24	28
<b>j</b>	Riesgo		6	6	12	18	24	30	36	42
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>								

6.- DENOMINACIÓN DE PUESTOS



Cuadro Nro.51

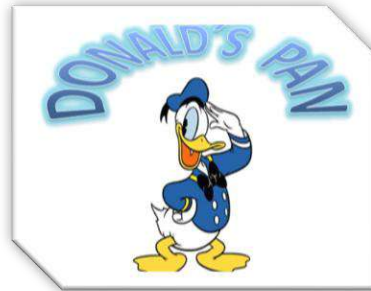
PANIFICADORA DONALD'S PAN					
FACTORES	GERENTE	ASESOR JURIDICO	SECRETARIA	PANIFICADOR	PASTELERO
Educación	50	60	60	30	40
Experiencia	140	140	100	80	60
Iniciativa	105	15	30	15	15
Esfuerzo físico	20	20	60	140	80
Esfuerzo mental o visual	20	50	50	40	40
Equipo y Maquinaria	5	5	10	10	5
Materiales, productos o dinero	5	5	30	30	30
Trabajo de otros	25	25	5	5	5
Condiciones de trabajo	4	4	4	4	4
Riesgo	6	6	12	42	18
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>330</b>	<b>361</b>	<b>396</b>	<b>297</b>



Cuadro Nro.52

PANIFICADORA DONALD'S PAN				
FACTORES	VENDEDOR	CHOFER	CONTADORA	CAJERA
Educación	40	30	60	40
Experiencia	80	40	80	60
Iniciativa	15	15	90	90
Esfuerzo físico	40	140	40	60
Esfuerzo mental o visual	50	70	20	20
Equipo y Maquinaria	5	35	35	10
Materiales, productos o dinero	35	35	35	35
Trabajo de otros	5	5	5	5
Condiciones de trabajo	4	4	4	4
Riesgo	12	42	6	42
TOTAL	<b>286</b>	<b>416</b>	<b>375</b>	<b>366</b>

**7.- TABULACIÓN DE DATOS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL**



**Cuadro Nro.53**

Nº	PUESTO	VARIABLE X PUNTOS	VARIABLE Y SALARIOS	XY	$X^2$
1	Gerente	380	700	266000	144400
2	Asesor Jurídico	330	294	97020	108900
3	Secretaria	361	300	108300	130321
4	Panificador	396	300	118800	156816
5	Pastelero	297	300	89100	88209
6	Vendedor	286	293	83798	81796
7	Chofer	416	300	124800	173056
8	Contadora	375	300	112500	140625
9	Cajera	366	300	109800	133956
<b>TOTAL</b>		<b>3207</b>	<b>3087</b>	<b>1110118</b>	<b>1158079</b>

## 8 AJUSTE SALARIAL (utilizamos el método de mínimos cuadrados)



$$\bar{Y}_2 = \bar{Y}_1 - C(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)$$

$$\bar{x}_1 = \frac{\sum x}{N} = \frac{3207}{9} = 356,33$$

$$\bar{y}_1 = \frac{\sum y}{N} = \frac{3087}{9} = 343$$

$$\bar{x}_2 = \text{menor de los puntos } X = 286$$

$$C = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{N}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}$$

$$C = \frac{1110118 - \frac{1110118}{9}}{1158079 - \frac{1158079}{9}}$$

$$C = \frac{1110118 - 123346,44}{1158079 - 128675,44}$$

$$C = \frac{986771,56}{1029403,56}$$

$$C = 0,96$$

$$\bar{Y}_2 = \bar{Y}_1 - C(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)$$

$$\bar{Y}_2 = 343 - 0,96(356,33 - 286)$$

$$\bar{Y}_2 = 343 - 0,96(70,33)$$

$$\bar{Y}_2 = 343 - 67,52$$

$$\bar{Y}_2 = 275,48$$

## 9.- AJUSTE SALARIAL



Factor de Valorización =

$$\frac{\sum \text{Salarios}_y}{\sum \text{Puntos}_x} = \frac{3087}{3207} = 0,96$$

**Cuadro Nro.54**

Nº	PUESTO	PUNTOS	FACTOR DE VALORIZACIÓN	SALARIO ACTUAL	SALARIO A GANAR
1	Gerente	380	0,96	700	364,80
2	Asesor Jurídico	330	0,96	294	316,80
3	Secretaria	361	0,96	300	346,56
4	Panificador	396	0,96	300	380,16
5	Pastelero	297	0,96	300	285,12
6	Vendedor	286	0,96	293	274,56
7	Chofer	416	0,96	300	399,36
8	Contadora	375	0,96	300	360,00
9	Cajera	366	0,96	300	351,36
<b>TOTAL</b>		<b>3207</b>		<b>3087</b>	

10.- PARA DETERMINAR GRÁFICAMENTE TOMAMOS EN CUENTA 4 PUNTOS

$$\bar{X}_1 = 356,33$$

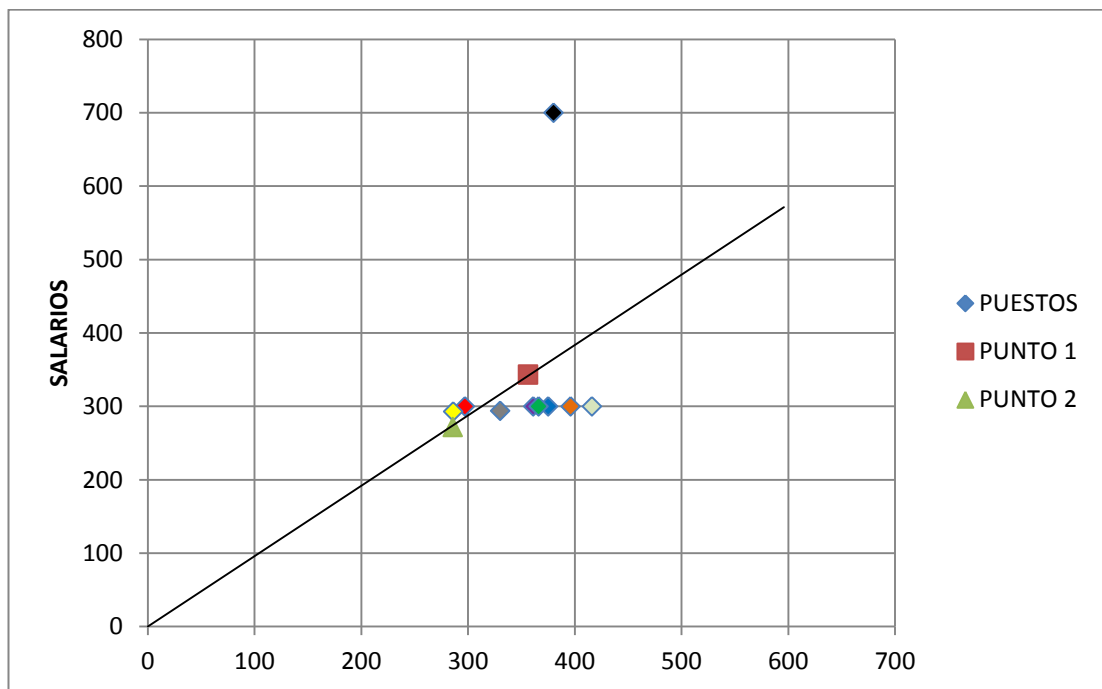
$$\bar{Y}_1 = 343$$

$$\bar{X}_2 = 286$$

$$\bar{Y}_2 = 275,48$$



Gráfico Nro.25



Contadora  
 { 195 }  
 Panificador



**SEXO OBJETO:** Evaluar el desempeño del personal que labora en la Panadería Donald's Pan de la ciudad de Loja, con el propósito de determinar su desarrollo y rendimiento laboral.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE EL MÉTODO DE LA ESCALA GRÁFICA APLICADO  
AL PERSONAL DE LA EMPRESA “DONALD’S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA”**



**Cuadro Nro.55**

Factores	CONOCIMIENTOS: Entiende las funciones y responsabilidades del puesto					Puntos
	GRADOS					
	OPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACEPTABLE	DEFICIENTE	
Gerente general	X					5
Asesor jurídico	X					5
Secretaria	X					5
Panificador	X					5
Pastelero	X					5
Vendedor	X					5
chofer	X					5
Contadora	X					5
Cajera	X					5



**Cuadro Nro.56**

Factores	RESPONSABILIDAD: Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor.					Puntos
	GRADOS					
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACEPTABLE	DEFICIENTE	
Gerente general	X					5
Asesor jurídico	X					5
Secretaria	X					5
Panificador		X				4
Pastelero		X				4
Vendedor		X				4
chofer		X				4
Contadora	X					5
Cajera		X				4

Cuadro Nro.57



Factores	RENDIMIENTO: Logra los objetivos propuestos en el tiempo deseado					Puntos
	GRADOS					
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACCEPTABLE	DEFICIENTE	
Gerente general	X					5
Asesor jurídico		X				4
Secretaria	X					5
Panificador	X					5
Pastelero	X					5
Vendedor	X					5
chofer	X					5
Contadora	X					5
Cajera	X					5

Cuadro Nro.58



<b>Factores</b>	<b>CALIDAD:</b> Trabajo con exactitud, esmero y orden.					Puntos
PUESTOS	GRADOS					
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACCEPTABLE	DEFICIENTE	
Gerente general	X					5
Asesor jurídico	X					5
Secretaria	X					5
Panificador	X					5
Pastelero	X					5
Vendedor	X					5
chofer	X					5
Contadora	X					5
Cajera	X					5



**Cuadro Nro.59**

<b>Factores</b>	<b>INICIATIVA:</b> se refiere a la utilización del propio criterio para lograr los resultados deseados de la manera más conveniente para la institución.					Puntos
PUESTOS	GRADOS					
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACEPTABLE	DEFICIENTE	
Gerente general	X					5
Asesor jurídico	X					5
Secretaria		X				4
Panificador	X					5
Pastelero	X					5
Vendedor		X				4
chofer	X					5
Contadora	X					5
Cajera	X					5



**Cuadro Nro.60**

<b>Factores</b>	<b>PUNTUALIDAD:</b> Se refiere a la llegada a su trabajo en los horarios establecidos tanto a la entrada como a la salida.					Puntos
PUESTOS	GRADOS					
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACCEPTABLE	DEFICIENTE	
Gerente general	X					5
Asesor jurídico	X					5
Secretaria	X					5
Panificador	X					5
Pastelero	X					5
Vendedor	X					5
chofer	X					5
Contadora	X					5
Cajera	X					5



**Cuadro Nro.61**

Factores	COMPAÑERISMO: Manifiesta lealtad y confianza con sus compañeros de trabajo.					Puntos
	GRADOS					
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACEPTABLE	DEFICIENTE	
Gerente general	X					5
Asesor jurídico	X					5
Secretaria	X					5
Panificador	X					5
Pastelero	X					5
Vendedor	X					5
chofer	X					5
Contadora	X					5
Cajera	X					5



Cuadro Nro.62



Factores  PUESTOS	CREATIVIDAD: Es capaz de innovar ingeniosamente ideas.					Puntos
	GRADOS					
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACCEPTABLE	DEFICIENTE	
Gerente general	X					5
Asesor jurídico		X				4
Secretaria		X				4
Panificador	X					5
Pastelero	X					5
Vendedor		X				4
Chofer		X				4
Contadora	X					5
Cajera		X				4

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO AL PERSONAL



En el presente trabajo de investigación se utilizó el método de escala gráfica en las que asignaron puntos a cada respuesta al personal de la panificadora Donald's Pan es decir a todos en los términos de; conocimiento, responsabilidad, rendimiento, calidad, iniciativa, puntualidad, compañerismo, creatividad conjuntamente los grados que se asignaron, mantienen un valor numérico como; óptimo (5) bueno (4) regular (3) apenas aceptable (2) deficiente (1).

Las escalas que identificaran a aquellas personas eficientes y eficaces, son aquellos puntajes de 40 puntos, y las que estén por debajo del puntaje antes mencionado, se identificaran como aquellas que no tienen una buena productividad y por lo tanto hacen que la panificadora sea poco competitiva.

El análisis de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño deja claro el nivel de rendimiento con que cuenta el personal, teniendo presente los objetivos institucionales como individuales.

Primeramente se inició por el Gerente, pastelero y contadora, que obtuvieron un puntaje de 40 puntos, lo cual deducimos que se encuentra en un nivel bueno de rendimiento, ya que se destaca el la mayoría de factores pero en la variable de rendimiento es muy eficiente, es por ello que tiene un nivel óptimo.

El asesor jurídico, secretaria, chofer y cajera obtuvieron 38 puntos, la misma que se encuentra en un nivel bueno de rendimiento debido a que posee pleno conocimiento sobre su trabajo, pero necesita mejorar en los factores de responsabilidad, rendimiento, calidad, iniciativa, puntualidad, compañerismo y sobre todo en creatividad.

El panificador obtuvo 39, es decir que la productividad de este departamento es buena, debido a que factor sobresaliente es el conocimiento de trabajo, sin embargo para tener un rendimiento óptimo se necesita mejorar en todos los factores.

El vendedor obtuvo el puntaje de 37 puntos, dando como resultado un buen nivel de rendimiento, por los factores que se toman en consideración son conocimiento y responsabilidad, pero no logran un nivel óptimo en los otros factores.

# **CONCLUSIONES**

## **h. CONCLUSIONES**

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

1.-La panificadora no aplica las etapas de admisión de personal debido que no cuenta con los conocimientos técnicos el gerente, lo que conlleva que efectué de una manera adecuada.

2.-El personal de la panificadora no tiene claro las principales funciones, actividades y requisitos que requiera el cargo, por falta de un manual de funciones. Y además no poseen un manual de bienvenida en donde especifiquen sus obligaciones, deberes y derechos que tiene el personal que labora en la empresa.

3.-En la panificadora no posee la misión, visión y organigramas para que ayuden a desarrollar de mejor manera las actividades en la empresa.

4.- La panificadora Donald's pan no cuenta con un plan de capacitación para el personal.

5.-La panificadora no realiza una valoración de puestos para el personal, y de esta manera ayude a mejorar el desempeño de las actividades.

6.-La panificadora no realiza evaluación de desempeño, lo que no les permite detectar las deficiencias del personal y por ende no son competitivos en el campo laboral.

# RECOMENDACIONES

## **i. RECOMENDACIONES**

Luego de todo el desarrollo de trabajo de trabajo de investigación he llegado a las siguientes recomendaciones:

- 1.-Qué la panificadora debe aplicar las etapas de admisión de personal, con la finalidad de elegir el personal más idóneo y así sean más eficientes y eficaces en el campo laboral.
- 2.-La panificadora debe tener el manual de funciones para que puedan desarrollar de mejor manera las actividades y funciones el personal que labora en la empresa, y así evitar conflictos. Además deben otorgar el manual de bienvenida con el fin de que el personal que ingresa a la misma, conozca cómo se encuentra estructurada.
- 3.- Se le recomienda al gerente de la panificadora Donald's Pan que debe contar con la misión, visión, y organigramas con el fin de eliminar la desorganización.
- 4.-Se recomienda al señor gerente que debe implementar un plan de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las necesidades, con el único fin de contar con un personal calificado para que se desenvuelva correctamente en el cumplimiento de sus actividades.
- 5.-Que la panificadora realice una valoración de puestos para el personal, puesto que les permita determinar la remuneración de acuerdo a la educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad, esfuerzo y riesgo que tenga cada puesto de trabajo.
- 6.-La panificadora debe evaluar al personal con el fin de medir el rendimiento individual y colectivo para así ser competitivos en el campo laboral.

# **BIBLIOGRAFÍA**



## **j. BIBLIOGRAFÍA**

- **CHIAVENATO** Idalberto, Administración de Recursos Humanos Segunda edición 2010, Editorial Mc Graw Hill. Colombia. Pág 3 – 223.
- **FERRARO** Eduardo, Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área, Primo Editora, Buenos Aires, 1995. Pag. 36.
- **MARISTANY** Jaime, Evaluación de tareas y Administración de Remuneraciones, Editorial Edili, Buenos Aires. Pag. 68
- **MORALES** Juan Velandia Néstor, Estrategias de Recursos Humanos. 1998. pag. 31
- **REYES** Ponce Agustín, Administración de Personal y Recursos Humanos.1ra Parte Limusa Noriega Editores.1994. Pag. 80 - 100
- **SOLANO** Ricardo, Administración de Organizaciones en el umbral del Tercer Milenio, Ediciones Interoceánicas S.A; Buenos Aires, 1983. Pag. 1 - 16
- **WERTHER** Willian-DAVIS, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 1995. Pag. 1 - 300

### **Páginas web**

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>
- <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>
- <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>
- [www.administración.espol.edu.ec](http://www.administración.espol.edu.ec)

# ANEXOS

## k. ANEXOS

### Anexo Nro. 1 AUTORIZACIÓN

Loja. 20 de marzo de 2012

Sr. Richard Gutiérrez

**GERENTE DE LA PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**


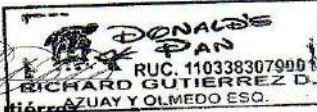
**Ciudad.**

De mi consideración:

Por medio de la presente permítame autorizar al Sr. Juan Andrés Maldonado Duclós con cédula Nro.1103754436 estudiante del módulo 10 de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, para que realice su trabajo de investigación Titulado: "Estudio de la Gestión del Talento Humano en la panificadora Donald's Pan de la Ciudad de Loja" en el lapso de seis meses.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad para que haga uso de los fines pertinentes.

Atentamente.

  
  
Richard Gutiérrez  
1103383079  
GERENTE

## **ANEXO Nro. 2 Ficha resumen del Proyecto**

### **a) TEMA**

“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PANIFICADORA DONALD'S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA”

### **b) PROBLEMÁTICA**

A través de los años la tecnología se ha convertido para el desarrollo de las empresas algo sumamente importante, es por eso que a partir de los años 60 se ha dado un cambio total en la tecnología, en las organizaciones tanto públicas como privadas en los países desarrollados.

El diseño organizacional y la gestión del talento humano es de suma importancia porque permite desarrollarse y al mismo tiempo ser eficientes y eficaces en el campo laboral, hoy en día sí las organizaciones supieran diseñar bien sus herramientas administrativas y aplicar bien sus recursos optimizarían tiempo y dinero.

Muchas de las veces a las personas se las ha catalogado como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción de toda organización.

Puedo decir que la Gestión del Talento Humano implica una serie de medidas, entre las que cabe destacar; el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continua es por eso muy importante que todas las organizaciones públicas y privadas dónde dirigen estos recursos tengan conocimientos amplios de las técnicas y métodos para realizar un proceso adecuado en la administración de Recursos Humanos.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las

organizaciones han comenzado a considerar el talento humano como su capital más importante dentro de las empresas tanto públicas y privadas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla, puesto que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos.

Los manuales como herramientas de administración son indispensables, pero estos no se dan de un día para otro, sino que han venido evolucionando desde hace mucho tiempo y que el hombre con diversos y constantes estudios los ha ido perfeccionando, hoy en día tiene como finalidad tomar algo de sus principios, analizarlos e introducirlos con mejoras en la organización; de lo contrario al tomar e implantar podríamos hablar de desarrollo.

La finalidad de los manuales radica en plasmar información clara, sencilla y concreta para orientar y facilitar el acceso de información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción que se deben cumplir estrictamente para alcanzar las metas y objetivos planteados por su dirigencia, obteniendo así buenos resultados para sí mismos y sus clientes o usuarios.

En la actualidad una de las limitantes en las empresas ya sea pública o privada es el desconocimiento de técnicas y métodos para manejar el personal no permiten que estas cuenten con un personal eficaz.

Para que en la institución siempre adopte nuevos cambios deberán estar preparados y de esta forma ayuden a desarrollar nuevas estrategias y planes que ayuden al desarrollo del país.

Por tal motivo se ha considerado conveniente plantear como problema central: **LA INADECUADA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE ADMISION DE EMPLEO DEL TALENTO HUMANO EN LA PANIFICADORA DONALD´S PAN DE LA CIUDAD DE LOJA** , trae consigo que su personal realice sus actividades laborales de manera empírica y poco sustancial para aportar con el cumplimiento de los objetivos planteados en la empresa.

## **c) JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación, permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, considerando un tema de gran relevancia para el ámbito empresarial, el cual se justifica de acuerdo a los ámbitos que se detallan a continuación.

### **JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

La Universidad Nacional de Loja a través del Área Jurídica Social y Administrativa, Carrera de Administración de Empresas, tiene la gran responsabilidad de contribuir a la formación de profesionales capaces de enfrentar la problemática nacional ya sean éstos económicos, políticos, sociales y de esta manera poder ayudar en parte al progreso y desarrollo del país y de la Ciudad de Loja.

Por otro lado el presente trabajo se justifica, porque a través del mismo ayudará a cumplir la meta propuesta al inicio de la carrera universitaria que es la obtención del título profesional, además servirá como medio de consulta para las diferentes personas que estudian en nuestra universidad, área, o carrera a quienes interesen sobre el tema relacionado a la Gestión del Talento Humano.

### **JUSTIFICACIÓN SOCIO-ECONÓMICO**

El presente trabajo investigativo será un aporte para el desarrollo socio-económico que actualmente atraviesa la zona 7 del Ecuador y la provincia de Loja, debido a que no posee con los recursos económicos suficientes que le permite cubrir con todas las necesidades que requiere la sociedad. Además contribuirán y fomentarán la creación de fuentes de trabajo a los diferentes profesionales del sector, y al mismo tiempo se evitará los trámites engorrosos en las instituciones, lo que hará que se lleve una administración de personal adecuada.

## **d) OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- ➔ Realizar un estudio del diseño organizacional y la gestión del Talento Humano del personal que forma parte de la Panadería Donald's Pan de la ciudad de Loja, con el fin de determinar el manejo de los recursos humanos, y su adecuada organización.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ➔ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Panadería Donald's Pan de la ciudad de Loja.
- ➔ Elaborar organigramas de tipo: estructural, funcional y posicional; para conocer los niveles jerárquicos, funciones, cargos, sueldos, nombre de la persona que va a estar desempeñando el cargo.
- ➔ Estructurar manuales de funciones y bienvenida con el fin de dar a conocer las actividades que van a realizar, y además permitir a los nuevas personas que ingresen a la panificadora que sepan como se encuentran las instalaciones de la misma
- ➔ Realizar las etapas de admisión y empleo del personal, con el fin de obtener personas idóneas y capacitadas para que se desempeñen de una forma eficiente y eficaz en el campo laboral, y así ser competitivos ante los demás.
- ➔ Aplicar un modelo de valoración de puestos en la Panadería Donald's Pan de la ciudad de Loja, para determinar si el sistema de remuneración actual está acorde a las funciones que ejecutan actualmente los empleados.
- ➔ Evaluar el desempeño del personal que labora en la Panadería Donald's Pan de la ciudad de Loja, con el propósito de determinar su desarrollo y rendimiento laboral.



## **e) MARCO TEÓRICO**

### **1. RESEÑA HISTÓRICA DEL PAN**

El pan es un alimento popular básico, cuyo consumo se ha propagado por todo el mundo excepto en los países arroceros. Se utiliza como complemento a la comida diaria y se hace indispensable en la dieta.

Existe constancia de la fabricación del pan y de la utilización de levaduras desde el año 2300 A. C. en que los egipcios descubrieron de forma casual el proceso de la fermentación. A partir de este descubrimiento, la fabricación de pan se convirtió en un oficio que se fue extendiendo por todo el mundo. Para la fabricación de pan, se necesitaban levaduras, y ya en el tiempo de los romanos, estas levaduras se cogían de la superficie de los vinos fermentados, y se descubrió que servían perfectamente para fabricar el pan. Hoy en día ya se sabe que este proceso de fermentación lo realiza una levadura.

### **2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

La empresa "DONALD'S PAN", tuvo su inicio en la ciudad de Loja el 21 de julio de 1999, con un capital de 20 millones de sucres, los mismos que fueron adquiridos mediante un préstamo en el Banco de Loja, siendo su Gerente el señor Richard Gutiérrez, cabe señalar que es de tipo familiar, y se encuentra ubicada en las calles Olmedo y Azuay. Además se dedica a la producción y comercialización de productos de panificación.

### **3. ORGANIZACIÓN**

#### **3.1. Concepto**

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

## **4. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.1. Concepto**

Es un proceso donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

### **4.2. Importancia**

Permite realizar un esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la institución.<sup>10</sup>

## **5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y los departamentos de una organización.

### **5.1. Organización Funcional**

La estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

### **5.2. Organización matricial**

Consiste en la agrupación de recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común.

### **5.3. Manual de Funciones**

Es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía.

---

<sup>10</sup> <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>

### 5.3.1. Elementos

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de personal.
- Reglamento laboral.

### 5.3.2. División de Manual de funciones

- **Descripción básica del cargo**

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

- **Objetivo estratégico del cargo**

Se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

- **Funciones básicas**

Esta función se debe incluir brevemente cada una de las responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

- **Personal relacionado con el cargo.**

En este también es parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

- **Perfil del cargo**

En este punto de la descripción del cargo, se refiere al cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

#### **5.4. Manual de Bienvenida.**

Es un documento que permite dar a conocer a las personas que se insertan por primera vez a la organización.

##### **Aspectos:**

- Bienvenida
- Mensaje del presidente
- Historia
- Quiénes somos
- Filosofía institucional
- Qué hacemos
- Organigrama
- Esquema operativo
- Valores que rigen
- Atención a usuarios.

## **5.5. Organigramas**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización.

### **5.5.1. Finalidad**

- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales.
- Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

### **5.5.2. Requisitos**

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la relación entre ellos.
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

## **6. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN: ADMISIÓN Y EMPLEO EN LAS EMPRESAS**

### **e.6.1 Reclutamiento De Personal.**

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

#### **6.1.1. Tipos de reclutamiento.**

##### **a. Reclutamiento Interno.**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados.

## **b. Reclutamiento Externo.**

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas.

### **6.2. Selección De Personal.**

La selección del personal es una actividad de comparación o confrontación de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

### **6.3. Contratación.**

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.<sup>11</sup>

### **6.4. Inducción.**

Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, establecidos 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.

### **6.5. Integración.**

El proceso de integración del nuevo talento humano a la empresa básicamente consiste en asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilice sus características.

### **6.6. Capacitación.**

Se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales de la empresa.

---

<sup>11</sup> CLEVER,E ; Gasco,J.L., Y Llopis, J. : Los Recursos Humanos en la empresa

## **7. VALORACIÓN DE PUESTOS.**

### **7.1. Sistemas de Valoración de Puestos**

#### **7.1.1. Concepto.**

La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto.<sup>12</sup>

#### **7.1.2. Puestos.**

Es el conjunto de actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un cargo las mismas que tiene que ser cumplidas en una jornada de trabajo.

#### **7.1.3. Especificación de clase.**

Es la descripción utilizada para identificar el título y misión del puesto, las actividades esenciales a cumplirse en el mismo, los requisitos y destrezas específicas requeridas para su desempeño.

### **7.2. Importancia.**

La valuación de puestos contribuye a evitar problemas contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que planteen los salarios equitativos para los trabajadores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puestos y condiciones iguales.

### **7.3. Formación de los Comités de Valuación.**

Es necesario familiarizar a los analistas con el método que utilizarán y definir quienes intervendrán para la obtención de la información. Básicamente se ofrece dos alternativas: Análisis pertenecientes a la organización o análisis externos.<sup>13</sup>

### **7.4. Métodos de la valuación de puestos.**

#### **7.4.1. Método de Alineamiento.**

---

<sup>12</sup> **CHIAVENATO** Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2da edición, Editorial MCGRAW HILL.

<sup>13</sup> **MORALES** Juan Velandia Néstor, Estrategias de Recursos Humanos.

Estima de manera subjetiva o en sentido común la importancia que en términos generales se le da a cada puesto.

#### **7.4.2. Método de Comparación de Factores.**

Consiste en el ordenamiento de los puestos de la empresa, en función de sus factores tales como: habilidad, esfuerzo, responsabilidad, y condiciones de trabajo.

#### **7.4.3. Método de Gradación de puesto.**

La gradación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado, es decir se ubican los puestos en niveles o clases. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la gradación o clasificación.

#### **7.4.4. Método de Jerarquización de puestos.**

Es el método más sencillo y menos preciso para llevar a cabo una valuación de puestos.

#### **7.4.5. Método de comparación de factores.**

Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare con los componentes esenciales de cada puesto.

#### **7.4.6. Método de Sistema de puntos.**

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

#### **7.4.7. Método de procedimientos.**

Se hacen juego de tarjetas (tantos como miembros tenga el comité). En ellas se anota cada uno de los puestos para evaluar.



## **8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

### **8.1. Concepto de Evaluación Del Desempeño.**

Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.

### **8.2. Importancia**

- 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.

### **8.3. Objetivos**

- Mantener niveles de eficiencia en las diferentes áreas de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo.

### **8.4. Principios**

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentadas en la información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

## **f) METODOLOGÍA**

Para el presente trabajo de investigación se utilizará los siguientes métodos y técnicas:

### **1. MÉTODOS:**

#### **1.1. Método Científico**

Permitirá conocer la realidad del problema investigado y de esta manera explicar los hechos que se están dando en la panificadora con el personal que laboran en la misma, de igual manera hará posible conformar los referentes teóricos y prácticos del conocimiento para su tratamiento y verificación.

#### **1.2. Método Deductivo**

Permitirá identificar particularidades contenidas en la situación general del problema; contando con la colaboración del personal que labora en la Panificadora Donald's Pan de la ciudad de Loja, el mismo que gracias a sus conocimientos y experiencias me proporcionarán toda información necesaria en lo que se refiere en técnicas de manejo de recursos humanos para el desarrollo de la presente investigación.

#### **1.3. Método Inductivo**

A través de este método se conocerán los aspectos más relevantes de la Panificadora Donald's Pan, sus antecedentes históricos, la conformación de su organización y la manera como se ha ido desarrollando y suministrando el servicio a la sociedad, así como sus metas y proyecciones al futuro.

#### **1.4. Método Descriptivo**

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

## **2. TÉCNICAS:**

### **2.1. Observación Directa**

Permitirá verificar las diferentes actividades y manejo del recurso humano en la panificadora, objeto de estudio.

### **2.2. Entrevista**

Permitirá tener un diálogo con el gerente de la panificadora, con el fin de obtener información, mediante un sistema de preguntas a través de la interrelación verbal, el cual me permitirá fundamentar el contenido del informe.

### **2.3. Encuesta**

Se aplicara a los empleados de la panificadora Donald's Pan de la ciudad del Loja, los mismos ayudaran para la elaboración del trabajo de investigación.

## **3. Población y muestra**

Tendrá como base el universo de la población de puestos existentes en la Panificadora Donald's Pan de la Ciudad de Loja, así como los empleados y trabajadores que prestan sus servicios, es por ello que para el presente se trabajara con 14 empleados.

## **4. Información Bibliográfica**

Así mismo para la recolección bibliográfica será necesario respaldar de información de libros, folletos, revistas, periódicos, páginas web, etc., las cuales brindaran la posibilidad de trabajar en el problema planteado.

## g) CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Acopio teorico	X	X																																		
Selección del tema y problemática			X																																	
Elaboración del marco teorico				X	X																															
Diseño proyecto tesis					X																															
Aprobación proyecto tesis						X	X																													
Investigación de campo								X	X	X																										
Presentación y analisis de resultados										X	X	X																								
Redacción borrador tesis												X	X	X	X	X	X																			
Presentación borrador tesis																	X	X	X	X	X	X														
Correcciones borrador																					X	X	X	X	X	X	X	X	X							
Presentación de la tesis final																																X	X			
Sustentación publica																																				X

Elaboración: Autor (Juan Andrés Maldonado Duclós)

## h) RECURSOS Y FINANCIAMIENTO

### 1. RECURSOS

#### 1.1. Recursos Humanos:

El aspirante: Juan Andrés Maldonado Duclós.

Personal de la panificadora Donald's Pan.

Director de Tesis (por Designar)

### 2. RECURSOS MATERIALES

- ✓ Escritorio
- ✓ Materiales de oficina
- ✓ Libros
- ✓ Flash Memory
- ✓ Computadora
- ✓ Impresora

#### 2.1. Presupuesto

RUBROS	MONTO
Utiles de oficina	100
Aplicación de cuestionarios	400
Transporte	300
Elaboración y revisión del borrador	400
Elaboración del informe final	400
Imprevistos 5%	80
<b>TOTAL</b>	<b>1680</b>

Fuente: diferentes lugares de la ciudad de Loja

Elaboración: Autor

## 2. FINANCIAMIENTO

Los gastos que demanda el presente trabajo de investigación son de mil seiscientos ochenta dólares americanos, el cual será solventado con capital Ajeno el mismo que será obtenido del **IECE.**”

### I) BIBLIOGRAFÍA

- **CHIAVENATO** Idalberto, Administración de Recursos Humanos Segunda edición 2010, Editorial Mc Graw Hill. Colombia. Pag 3 - 223
- **FERRARO** Eduardo, Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área, Primo Editora, Buenos Aires, 1995. Pag. 36
- **REYES** Ponce Agustín, Administración de Personal y Recursos Humanos.1ra Parte Limusa Noriega Editores.1994. Pag. 80 - 100
- **WERTHER** Willian-DAVIS, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 1995. Pag. 1 – 300

## ANEXO Nro. 3



### ENTREVISTA AL GERENTE

- 1.-¿En qué año se creó la panificadora?
- 2.-¿Quiénes fueron las personas que la fundaron?
- 3.-¿Cuál fue su finalidad?
- 4.-¿Cuál fue el monto con que inició sus operaciones?
- 5.-¿El capital con que inició fue propio o ajeno?
- 6.-¿Se encuentra afiliada en alguna cámara?
- 7.-¿El local donde funciona en la actualidad es propio o arrendado?
- 8.- ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?
- 9.-¿Qué tipos de servicios ofrece la empresa?
- 10.-¿Se siente Usted satisfecho con el servicio que presta su empresa a la colectividad lojana?
- 11.-¿ En su negocio tiene bien definida la misión y visión?
- 12.-¿ Cuáles son los valores que aplica usted en la empresa?
- 13.-¿Qué estrategias (control, seguridad, manejo de personal) aplica usted en la empresa?
- 14.-¿Cuáles son las políticas establecidas en su panificadora?
- 15.-¿Cuáles son sus objetivos y metas de la empresa?

- 16.-¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa?
- 17.- ¿Cómo es el trato hacia los trabajadores?
- 18.-¿Considera que la panificadora es competitiva?
- 19.-¿planifica usted sus actividades?
- 20.-¿Cuenta con organigramas la panificadora?
- 21.-¿Con que tipos de organigramas cuenta su empresa?
- 22.-¿ Cuenta con manuales administrativos la panificadora?
- 23.- Si su respuesta anterior fue positiva ¿Con que tipos de manuales administrativos cuenta su empresa?
- 24.-¿Qué medios de reclutamiento utiliza para atraer el personal?
- 25.-¿Qué técnicas aplica usted para reclutar el personal?
- 26.-¿Qué pasos utiliza usted para seleccionar el personal?
- 27.-¿Qué pruebas toma en consideración para seleccionar el personal para su empresa, Psicológicas, conocimiento?
- 28.-¿Para contratar al personal se ajusta a lo establecido en la ley?
- 29.-¿Qué tipo de contrato aplica en su empresa?
- 30.-¿ El personal con que cuenta su empresa está afiliado al seguro social?
- 31.-¿Les hace partícipe de las utilidades al personal?
- 32.-¿Les da a conocer las instalaciones al personal que se inserta por primera vez a la empresa?
- 33.-¿Cómo le da conocer las instalaciones al personal?
- 34.-¿Cómo realiza la integración del personal de la empresa?



35.-¿Motiva al personal y como lo hace?

36.-¿Les brinda incentivos a su personal que está a cargo?

37.-¿Qué tipos de incentivos les brinda?

38.-¿Los sueldos y salarios que les fija al personal están acorde a lo que estipula la ley?. Bajo que normativa se rige para su establecimiento.

39.-¿Cuál es el sueldo que percibe usted?

40.-¿En la empresa han aplicado la valuación de puestos?

41.-¿Ha evaluado el desempeño laboral del personal?

42.-¿Cómo mide la eficiencia y la eficacia del personal?

43.-¿Cómo controla el trabajo de su personal?

## ANEXO Nro. 4

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

**ENCUESTA AL PERSONAL DE LA PANIFICADORA DONALD'S  
PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**

Como egresado de la Carrera de Administración de Empresas, le pido usted de la manera más respetuosa se digne contestar el siguiente cuestionario, ya que la información que se va obtener servirá para el desarrollo de la tesis titulada **“Diseño Organizacional de la Gestión del Talento Humano en la Panificadora Donald's Pan de la ciudad de Loja”**. , previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

**1.¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la empresa?**

**Fortalezas**.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Oportunidades**.....  
.....  
.....  
.....

**Debilidades**.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Amenazas**.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2.- ¿Conoce la misión, visión, y objetivos de la empresa?**

SI (    )

NO (    )

**3.- ¿Cuáles son los valores que aplica usted en la empresa donde presta sus servicios. Enúncieles?**

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

**4.- ¿Cómo es el ambiente de trabajo?**

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

**5.- ¿Las relaciones de comunicación con sus compañeros de trabajo son?**

Muy Buenas (    ) Buenas (    ) Regulares (    ) Malas (    )

**6.- ¿Cómo es el trato del Gerente hacia Ud.?**

- Flexibles (    )
- Excelente (    )
- Amigable (    )
- Comunicativo (    )
- Formal (    )
- Autoritario (    )
- Severo (    )

**7.- ¿Ud. conoce si la empresa cuenta con organigramas administrativos?**

SI ( ) NO ( )

**8.- Ud. conoce si la empresa cuenta con manuales administrativos?**

SI ( ) NO ( )

**9.- ¿La empresa le brinda seguridad laboral?**

SI ( ) NO ( )

**10.- ¿Qué cargos ha desempeñado dentro de la empresa?**

- Pastelero ( )
- Vendedor ( )
- Cajera ( )
- Contadora ( )
- Chofer ( )
- Asesor Jurídico ( )
- Panificador ( )

**11.- ¿Planifica usted las actividades diariamente?**

SI ( ) NO ( )

**12.- ¿Por qué medios ingresó a laborar en la empresa?**

Amistades ( ) Recomendaciones ( ) Otros ( )

**13.- ¿Le dan la oportunidad de ascender de cargo en la empresa?**

SI ( ) NO ( )

**14.- ¿Para ocupar el puesto que actualmente desempeña le aplicaron algún proceso y cual fue?**

- Hoja de solicitud ( )
- Entrevista ( )
- Pruebas o test ( )
- Verificación de datos ( )
- Examen Médico ( )

**15.- ¿Su relación de trabajo con la empresa es por?**

Contrato ( ) Planta ( )

**16.- ¿La empresa le aplica multas y sanciones por el incumplimiento o desacato de normas previamente establecidas?**

SI ( ) NO ( )

**17.- ¿Al momento que ingresó a trabajar le dieron a conocer inicialmente las instalaciones de la empresa?**

SI ( ) NO ( )

**18.- ¿Conoce usted el reglamento interno de la empresa?**

SI ( ) NO ( )

**19.-¿La empresa le capacita a Ud.?**

SI ( ) NO ( )

**20.- ¿Qué cursos le gustaría recibir a Ud. en caso de que la empresa le capacitara?**

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

**21.- ¿Al ejecutar su trabajo se siente motivado?**

SI (    )    NO (    )

**22.- ¿Qué tipos de incentivos – motivación recibe usted por parte de la empresa?**

Bonificación (    )    Reconocimientos (    )    Ninguno (    )

**23.- ¿Qué grado de educación posee Ud.?**

- **1 grado:** haber terminado la primaria, más conocimientos elementales y manejo de instrumentos simples.
- **2 grado:** haber aprobado el ciclo básico, más conocimientos sobre matemática, manejo de instrumentos de alguna dificultad, mas curso de adiestramiento.
- **3 grado:** título de bachiller y curso de adiestramiento.
- **4 grado:** título de bachiller técnico, manejo de todos los instrumentos que se utilizan para el puesto, mas curso de capacitación específico.
- **5 grado:** título de tecnólogo, mas curso específico.
- **6 grado:** título académico o de licenciado.
- **7 grado:** título profesional o post-grado.

**24.- ¿Qué tiempo de experiencia tiene en este puesto de trabajo**

- **1 grado:** Hasta de 3 meses.
- **2 grado:** De 3 a 6 meses.
- **3 grado:** De 6 a 12 meses.
- **4 grado:** De 1 a 2 años.
- **5 grado:** De 2 a 3 años.
- **6 grado:** De 3 a 4 años, y
- **7 grado:** Más de 4 años.

**25.- ¿Qué grado de iniciativa considera Ud. tener para solucionar algún inconveniente o problema?**

- **1 grado:** Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.
- **2 grado:** Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediamente difíciles.
- **3 grado:** Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.
- **4 grado:** Requiere criterio e iniciativa y creatividad para resolver problemas constantemente difíciles y de trascendencia.
- **5 grado:** Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos.
- **6 grado:** Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las diferentes tareas de su puesto de trabajo.
- **7 grado:** Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, evaluar, y tomar decisiones de trascendencia.

**26.- ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere su puesto de trabajo?**

- **1 grado:** Esfuerzo mínimo para realizar sus labores.
- **2 grado:** Algún esfuerzo físico para realizar sus labores.
- **3 grado:** Algún esfuerzo físico al maquinar maquinarias automáticas, movilizandoo pesos de 20 a 40 libras.
- **4 grado:** Mediano esfuerzo físico pero constante, al operar máquinas y movilizar pesos de hasta 60 libras.
- **5 grado:** Mediano esfuerzo físico en armar y desarmar objetos maquinas, movilización de pesos de hasta 80 libras
- **6 grado:** Considerable esfuerzo físico puesto que el trabajo lo realiza en diferentes posiciones movilizandoo pesos de hasta 100 libras, y
- **7 grado:** Gran esfuerzo físico en trabajos de reparación de máquinas y movilización de más de 100 libras.

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

- **1 grado:** Atención mental y/o visual normal.
- **2 grado:** Atención mediana en parte de la jornada.
- **3 grado:** Atención intensa no sostenida en periodos cortos.
- **4 grado:** Atención intensa y sostenida en periodos cortos.
- **5 grado:** Atención intensa en forma regular.
- **6 grado:** Atención fija y sostenida en parte de la jornada, y
- **7 grado:** Atención intensa, constante y sostenida en la jornada.

**28. ¿Qué grado de responsabilidad tiene usted por daño de su equipo o maquinaria?**

- **1 grado:** La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.
- **2 grado:** El equipo se puede dañar ocasionalmente.
- **3 grado:** Por su mala utilización es difícil de causar daño a las máquinas y equipos.
- **4 grado:** Fácilmente puede dañarse la maquina por ser delicada.
- **5 grado:** Por el mal mantenimiento es probable que se dañe la maquina o equipo.
- **6 grado:** Puede causar daños en maquinaria o equipo por descuido en la ejecución de los trabajos.
- **7 grado:** El daño de la maquinaria y equipo, es infalible por cualquier descuido.

**29. ¿Qué grado de responsabilidad tiene por material en caso de que se ocasione algún problema o inconveniente?**

- **1 grado:** No es responsable de ningún tipo de material.
- **2 grado:** El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado no excederá de \$10.00.



- **3 grado:** El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es mayor a \$10.00 pero no excede a \$40.00.
- **4 grado:** Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de hasta \$100.00.
- **5 grado:** El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es más de \$100.00 pero no excede de \$200.00.
- **6 grado:** El importe del material desperdiciado perdido o deteriorado, es superior a \$ 200 pero inferior de 1000.
- **7 grado:** su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de \$ 1000.

**30.- ¿Qué grado de responsabilidad tiene Ud. Por el trabajo de otros?**

- **1 grado:** Responde por su trabajo.
- **2 grado:** Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos personas.
- **3 grado:** Dirige y controla el trabajo de hasta 6 personas.
- **4 grado:** Dirige y controla el trabajo de hasta 10 personas.
- **5 grado:** Dirige y controla el trabajo de hasta 15 personas.
- **6 grado:** Controla y supervisa el trabajo de más de 15 personas.
- **7 grado:** Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios.

**31.- ¿Cree que las condiciones de su trabajo deterioran el estado físico del trabajador?**

- **1 grado:** El trabajo se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta.
- **2 grado:** Horarios incómodos fuera de las horas hábiles, en condiciones variables, frio, mojado, ventilación mala.
- **3 grado:** El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidoso, sucio.
- **4 grado:** E trabajo se lo realiza en lugares inadecuados por falta de espacio, e implementación.

- **5 grado:** El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada.
- **6 grado:** El trabajo se lo realiza a la intemperie, trepando, halando, elevando, toda la jornada de trabajo en un ambiente sucio y ruidoso.
- **7 grado:** El trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, ruidoso, grasiento, temperaturas incómodas, gas nocivo.

**32.- ¿Cree que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgo?**

- **1 grado:** La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.
- **2 grado:** Trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas.
- **3 grado:** Trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta 3 días.
- **4 grado:** Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 5 días.
- **5 grado:** Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días.
- **6 grado:** Riesgos constantes de lesiones o enfermedades profesionales por contaminación, caídas, lo cual puede producir incapacidad de hasta 90 días.
- **7 grado:** Expuesto a accidentes que puedan producir incapacidad permanentemente e inclusive la muerte.

**33.- ¿Cómo registra el control de asistencia usted en la empresa?**

- Registro de Asistencia (    )
- Reloj (    )
- Tarjeta (    )

- Otros ( )
- No contesta ( )

**34.- ¿La empresa le ha realizado alguna evaluación de su desempeño para conocer su rendimiento laboral?**

SI ( ) NO ( )

**35.- ¿Estaría de acuerdo en que la empresa lo evalué continuamente?**

SI ( ) NO ( )

**Gracias por su colaboración**

# ÍNDICE

## ÍNDICE



CARATULA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
a).TEMA.....	1
b).RESUMEN EN ESPAÑOL E INGLÉS.....	2 - 7
c).INTRODUCCIÓN.....	8 - 11
d).REVISIÓN DE LITERATURA.....	12 - 44
e).MATERIALES Y MÉTODOS.....	45 - 50
f).RESULTADOS.....	51 -101
g).DISCUSIÓN.....	102 - 206
h).CONCLUSIONES.....	207 - 208
i).RECOMENDACIONES.....	209 - 210
j).BIBLIOGRAFÍA.....	211 - 213
k).ANEXOS.....	214 - 246
ÍNDICE.....	247 - 248