



1859

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA “AVÍCOLA SERRANO” DE LA CIUDAD DE CATAMAYO.”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL

AUTOR:

Jorge Luis Castillo Ortega

DIRECTORA:

Ing. Com. Silvia Jaramillo Luzuriaga. Mg. Sc.

Loja -Ecuador  
2012

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Com. Silvia Jaramillo Luzuriaga. Mg. Sc.

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

### **CERTIFICO:**

Que la presente Investigación cuyo tema se denomina: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA “AVÍCOLA SERRANO” DE LA CIUDAD DE CATAMAYO”**, desarrollado por el Sr. Jorge Luis Castillo Ortega, previo a optar el grado de Ingeniería Comercial, fue dirigido, orientado y revisado en todas sus partes y en vista de que cumple con los requisitos de fondo y forma estipulados en las normas generales para la Graduación de la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación y defensa.

Loja, julio del 2012

---

Ing. Com. Silvia Jaramillo L. Mg. Sc.  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Declaro que los conceptos, ideas, criterios, análisis, definiciones, conclusiones y recomendaciones vertidas en el presente trabajo, que corresponde al proceso de investigación para la elaboración y presentación de la Tesis para la graduación y obtención del título de Ingeniería Comercial, son de exclusiva responsabilidad del autor, salvo los extractos obtenidos de la bibliografía y que están señalados oportunamente con pies de página.

---

Jorge Luis Castillo Ortega

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo investigativo con mucho cariño y gratitud a Dios por ser el centro de nuestras vidas y proveernos todo lo que necesitamos, a mis padres; Manuel Eduardo Castillo y Zoila Rosa Ortega y a mis hermanos quienes con su amor, sus sabios consejos, esfuerzo y apoyo incondicional, me han ayudado a salir adelante y han sabido mostrarme el camino de la superación.

**Jorge Luis Castillo Ortega**

## **AGRADECIMIENTO**

Como autor del presente trabajo investigativo dejo constancia de mi más noble agradecimiento imperecedero a Dios por guiar y bendecir todo esfuerzo y dedicación en nuestras vidas; Además, a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales, a los ingenieros de la Carrera de Administración de Empresas, por habernos impartidos sus conocimientos en las aulas universitarias.

Especialmente a la Ing. Silvia Jaramillo y Susana Aranda quienes desinteresadamente dirigieron esta tesis hacia la culminación de la misma, y en general a todas las personas que ofrecieron su ayuda en el transcurso de la carrera.

Al Lic. Manuel Serrano Granda, por su disposición, amabilidad en autorizarnos trabajar en su prestigiosa y reconocida empresa; al personal de “Avícola Serrano” quienes brindaron información oportuna y eficiente que sirvió para la realización del presente trabajo.

**El Autor**

**a. TÍTULO**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
PARA LA EMPRESA “AVÍCOLA SERRANO” DE LA CIUDAD DE  
CATAMAYO.”**

## **b. RESUMEN**

“Avícola Serrano” es una empresa de carácter privado domiciliada en el cantón Catamayo, provincia de Loja, cuya finalidad principal es la cría, engorde y comercialización de pollo y la elaboración de balanceado para consumo interno, para cuyo objeto compra pollos broilers recién nacidos, y los distribuye en diferentes galpones para su engorde y comercialización.

El siguiente trabajo investigativo, tiene el propósito de contribuir de alguna manera a mejorar la gestión del talento humano de la empresa “Avícola Serrano”, proponiendo técnicas y métodos administrativos que ayuden a un mejor desempeño de cada una de las actividades desarrolladas por el personal de la misma.

Luego de haber analizado los resultados obtenidos en base al trabajo investigativo se encontró que la empresa “Avícola Serrano” carece de un diseño organizacional ya que no se ha establecido la misión, visión organigramas y manuales de funciones que permitan a la empresa definir su configuración estructural.

Otra de las falencias de “Avícola Serrano” es la no aplicación de las técnicas de admisión de empleo del talento humano, realizando los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación de una forma empírica.

Esta situación permite desarrollar propuestas enfocadas al diseño organizacional y la gestión del talento humano. Es por ello que se propone lo siguiente:

Organigramas de tipo estructural funcional y posicional, a fin de diseñar la estructura organizacional de la empresa definiendo el grado de responsabilidad y autoridad de cada uno de los puestos de trabajo.

Manuales de funciones donde se describan cada uno de las actividades a realizar por quienes ocupan el puesto de trabajo, detallando aspectos como sus funciones, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para el cargo.

Técnicas de reclutamiento, selección, contratación las cuales se constituyen en herramientas de gran aporte para la eficiente gestión del talento humano, así como también planes de capacitación y motivación para los colaboradores.

De la misma manera se establece el método de valuación de puestos por puntos, el cual permite realizar un reajuste salarial de acuerdo a las condiciones de trabajo y a los requerimientos mínimos de cada puesto de trabajo haciendo de la compensación salarial un proceso justo y equitativo.

Dentro de la gestión de talento humano es importante conocer el desempeño que tiene cada uno de los colaboradores en la empresa, es por ello que se plantea el método de escala gráfica por puntos el cual permite conocer el desenvolvimiento que tiene el personal que labora en “Avícola Serrano”

Todos estos aspectos están enfocados a mejorar la gestión del talento humano de la empresa “Avícola Serrano”, donde se busca contar con los mejores talentos que aporten sus capacidades, habilidades y destrezas, para la consecución de los objetivos organizacionales planteados.

## SUMMARY

Poultry ham is a private company domiciled in the canton Catamayo, province of Loja, whose main purpose is the breeding, fattening and marketing of chicken and balanced development of consumption, which aims to buy broiler newborns, and distributes in different sheds for farming and marketing.

The following research work, intended to contribute in some way to improve talent management company Poultry Serrano, offering technical and administrative methods to help improve the performance of each of the activities developed by the staff of the same .

After having analyzed the results based on research work found that the company "Poultry Serrano" lacks an organizational design and has not been established mission, vision, organizational charts and manuals of functions that enable the company to define its structural configuration.

Another shortcoming of Poultry Serrano is not applying the techniques of admission of use of human talent, making the process of recruitment, selection, hiring, training and motivation in an empirical way.

This situation can develop proposals focused on organizational design and talent management. That is why we propose the following:

Structural functional organization charts and positional, to design the organizational structure of the company defining the degree of responsibility and authority of each job.

Operating manuals which describe each of the activities to be undertaken by those in the workplace, detailing aspects such as roles, responsibilities and minimum requirements for the position.

Recruitment techniques, selection, hiring the tools which constitute a great contribution to the efficient management of human talent, as well as plans for training and motivating employees.

Similarly establishing the method of job evaluation points, which allows a salary adjustment based on working conditions and minimum requirements of each job salary compensation making a fair and equitable.

Within the management of human talent is important to know the performance of each of the employees within the company, which is why it raises the graphic scale method which allows to know the development that has the personnel working in Poultry Serrano .

All these aspects are focused on improving the management of human talent Serrano Poultry Company, which seeks to have the best talents to contribute their skills, abilities and skills to achieve organizational objectives raised.

## **c . INTRODUCCIÓN**

El éxito de toda organización depende mucho de lo bien que se administre el personal. La habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los colaboradores deben elevarse al máximo para el logro de los fines propuestos.

Hoy en día la eficiente gestión del talento humano garantiza los altos niveles de productividad y competitividad de las empresas, es por ello que la eficiente administración del personal conduce al logro de la eficiencia y eficacia, siendo importante para ello hacer uso de herramientas administrativas que permitan establecer parámetros de direccionamiento para una efectiva administración del personal.

El presente proyecto de tesis, plantea el tema “**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA AVÍCOLA SERRANO DE LA CIUDAD DE CATAMAYO**”, el cual consta de los siguientes parámetros: primeramente está estructurado de un título el cual identifica el presente trabajo, también consta de un resumen donde se trata de sintetizar todo el contenido y desarrollo del mismo, seguidamente se hace constar una breve introducción donde se da a conocer de manera general el contenido del documento.

Luego se hace referencia a la revisión de la literatura realizada en base a la recolección y selección de información que se obtuvo de las diferentes fuentes bibliográficas.

Los métodos utilizados y que permitieron llevar de mejor manera el desarrollo del proyecto de tesis fueron: inductivo, deductivo, analítico matemático e histórico, al igual que estos fueron complementados con las diferentes técnicas de investigación tales como la observación, la entrevista que fue dirigida al gerente de la empresa en mención y las encuestas que

fueron aplicadas a empleados y trabajadores las cuales sirvieron para obtener información veraz y real sobre la realidad de “Avícola Serrano” empresa objeto de estudio.

Los materiales que sirvieron de apoyo para la presentación del proyecto son: libros, copias esferos, carpetas, hojas de papel bond, internet, computadora, disco extraíbles, e impresora.

Los resultados comprenden la información adquirida con la investigación de campo que se obtuvieron de la entrevista que se la realizó al gerente de la Empresa y la encuesta aplicada a los empleados y trabajadores, cuya información fue tabulada, con su respectiva representación gráfica, análisis e interpretación.

En la discusión se ha hecho constar las propuestas en base a los objetivos planteados y la información obtenida, los cuales se deben aplicar para mejorar el desempeño y desarrollo de la empresa; luego de un diagnóstico se ha creído conveniente proponer: El diseño organizacional para la empresa “Avícola Serrano” conformado por: organigramas estructural, funcional y posicional, manuales de funciones, etapas de admisión de personal, la capacitación y motivación; seguido de esto valuación de puestos por puntos y la evaluación de desempeño todo esto que ayudará a mejorar la gestión del talento humano de la empresa.

Como punto siguiente se realiza la presentación de conclusiones que se determinaron en base a la información que se recolectó, sugiriendo algunas recomendaciones que se cree importantes para el desarrollo eficiente del talento humano de la empresa.

Como puntos finales están la bibliografía en donde se encuentran las diferentes fuentes de información para la sustentación del marco teórico, la

parte de anexos se han ubicado los formatos de entrevista, la encuesta y fotografías de la empresa.

Como último punto se encuentra el índice en donde se detallan los puntos que conforman la investigación con sus respectivas páginas para una mejor ubicación de la información.

Por tal razón con la ejecución del presente trabajo investigativo se trata de aportar a la empresa objeto de estudio a mejorar la gestión del talento humano en la empresa.

## **d. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **4.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

#### **4.1.1. Concepto**

El diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse para alcanzar sus objetivos.

El diseño organizacional estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por un lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa. El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y la descripción de cargos. Cuando el diseño Organizacional no es adecuado las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones.<sup>1</sup>

#### **4.1.2. Diagnóstico**

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". Alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración del Proceso Administrativo. 3<sup>ra</sup> edición. Editorial McGraw-Hill, p 205-229  
<sup>2</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Diagn%C3%B3stico>

#### **4.1.2.1. Diagnóstico empresarial**

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.<sup>3</sup>

#### **4.1.3. Filosofía empresarial**

La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización.

##### **4.1.3.1. Misión**

Describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás.

##### **4.1.3.2. Visión**

Es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar” Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí.<sup>4</sup>

#### **4.1.4. Niveles jerárquicos**

Son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen.

---

<sup>3</sup> <http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>

<sup>4</sup> Módulo 8 “Gerencia y los Sistemas de Información”, Carrera de Administración de Empresa. U.N.L. págs. 2,9

- **Nivel legislativo:** En varias entidades públicas y en casi la generalidad de las empresas privadas, existe el nivel legislativo, cuya función básica es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc.; y decidir sobre los aspectos de mayor importancia.

Este órgano representa el primer nivel jerárquico. El nivel legislativo en el caso de una empresa, lo constituye la Junta de Accionistas; en el Municipio, la Cámara integrada por los Concejales; en una Cooperativa, la Asamblea General de Socios; en una Facultad Universitaria, la Junta de Facultad. Siempre, el nivel legislativo se integra por un grupo de personas.

- **Nivel directivo:** Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento. Además, planea, orienta y dirige la vida administrativa e interpreta planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel y los trasmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución. Detenta el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Puede delegar la autoridad que considere conveniente, más no la responsabilidad. El nivel directivo (conocido por otros autores como ejecutivo) es unipersonal, cuando exista un Presidente, Director General o Gerente.
- **Nivel asesor.** Aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa a la cual están asesorando. La asesoría especializada generalmente se la presta a

los órganos directivos o ejecutivos, pero esto no impide que se la proporcione a los otros niveles administrativos, en los casos que se considere necesario. El nivel asesor está integrado por expertos que tienen amplio dominio de determinada técnica. No tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional; por lo tanto, no toma decisiones ni ordena. Los consejos, recomendaciones, asesoría, proyectos, informes y más instrumentos administrativos que nacen en el nivel asesor, para ser transformados en órdenes, requieren necesariamente la autorización del jefe o mando directivo.

- **Nivel operativo:** Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la entidad o empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas de los órganos legislativo y directivo. Está integrado por las unidades que tienen a su cargo la producción y explotación de bienes (producción), suministros de servicio al público (ventas); originados por la ley o la costumbre. Constituye el nivel técnico responsable de la vida misma de una organización que es su naturaleza y razón de ser.
- **Nivel auxiliar:** Ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia. Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales. Generalmente se la conoce como nivel administrativo complementario. Las actividades del nivel auxiliar tienen que ver con la secretaría, archivo, biblioteca, información, estadística, suministros, transportes y más servicios generales, que hacen fluida la vida administrativa de una entidad o empresa. El grado de autoridad es mínimo, así como también su responsabilidad; se limita a cumplir órdenes de los niveles ejecutivo y operacional o ejecutar actividades administrativas de rutina.

- **Nivel descentralizado:** Surge del mayor o menor grado de descentralización o dispersión de la autoridad ejercido por un centro de poder. Cuando a la dispersión del poder se une el alejamiento geográfico, el organismo se llama desconcentrado. Por lo tanto, los organismos descentralizados constituyen todas aquellas entidades que tienen cierto grado de independencia para el cumplimiento de sus funciones. Una de las razones justificativas para el funcionamiento de este tipo de organizaciones es aquella que está dada por la especialización funcional de las mismas y la división del trabajo.

#### **4.1.5. Organigramas**

Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

##### **4.1.5.1. Importancia**

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan: La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma y as líneas de asesoramiento

##### **4.1.5.2. Tipos de Organigramas**

- **Estructurales.-** Tiene por objeto representar sólo la estructura administrativa de una institución o parte de ella; es decir, el conjunto de unidades y las relaciones que las ligan.

- **Funcionales.-** Tiene por objeto indicar en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los órganos representados. No es común su uso. Sólo es posible cuando el órgano graficado tiene un grado de fraccionamiento reducido o cuando sólo se representan las principales partes.
- **Posicionales.-** Tienen por objeto indicar, a más de los órganos, las personas que los ocupan.<sup>5</sup>

#### **4.1.6. Manuales administrativos**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

##### **4.1.6.1. Objetivos**

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

---

<sup>5</sup> Módulo 3, “ El Proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial”, Carrera de Administración de Empresas U.N.L.pgs 53-56

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

#### **4.1.6.2. Ventajas de los Manuales Administrativos**

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

#### **4.1.6.3. Desventajas de los manuales administrativos**

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.<sup>6</sup>

#### **4.1.6.4. Tipos de manuales administrativos**

Entre los manuales administrativos tenemos tres clases que son considerados más importantes, los cuales son: manual de funciones y manual de bienvenida

##### **4.1.6.4.1. Manual de funciones**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas<sup>7</sup>

##### **4.1.6.4.1.1. Importancia**

Su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc., es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

##### **4.1.6.4.1.2. Ventajas**

Sus ventajas se concentran en: 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 y útil en toda organización y la disciplina es fácil de mantener.

---

<sup>6</sup>Módulo 3, " El Proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial", Carrera de Administración de Empresas , p 135,136

<sup>7</sup><http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

#### **4.1.6.4.1.3. Contenido**

Un manual de funciones debe contener los siguientes datos: Nombre de la empresa, código, nivel jerárquico, puesto o cargo de trabajo, naturaleza del trabajo, función principal que desempeña, Funciones (todas las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo.) Características de clase: responsabilidades por trabajo y equipos a su cargo, requisitos: (incluye el nivel de educación, los años de experiencia, y cursos necesarios.<sup>8</sup>

#### **4.1.6.4.2. Manual de bienvenida**

Es aquel que recoge toda la información relevante para el nuevo trabajador: organigrama, vacaciones, nominas, calendarios, su formato puede ser en papel, on-line, video, etc. Así mismo busca conseguir una total integración en la empresa en el menor tiempo posible aportándole la información de la forma más deseada por la empresa.

##### **4.1.6.4.2.1. Contenido**

- Historia y objetivos de la organización.
- Artículos que produce y servicios que presta
- Estructura de la organización, Políticas y prestaciones del personal
- Reglamento interno de trabajo
- Pequeño plano de las instalaciones<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup><http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>

<sup>9</sup> <http://www.manualdebienvenida.es/manual-de-acogida/manual-acogida.html>

## **4.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **4.2.1. Concepto**

Es una nueva forma de administrar personal en las empresas donde las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales.<sup>10</sup>

### **4.2.2. Talento humano**

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

### **4.2.3. Proceso de admisión y empleo del talento humano**

Son una serie de pasos que tienen como objetivo lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo de acuerdo a una planeación de todos los elementos humanos

#### **4.2.3.1. Reclutamiento del Personal**

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

---

<sup>10</sup>Modulo7, "La gestión del talento humano ",Carrera de Administración de Empresas", UNL, p 12-14-15

#### 4.2.3.1.1. Tipos de Reclutamiento

- **Reclutamiento interno:** Este tipo de reclutamiento se lo realiza con el personal que labora dentro de la misma empresa. Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos. el reclutamiento implica las Transferencias, los asensos y Asensos de personal.
- **Reclutamiento externo:** Opera con candidatos que no pertenecen o laboran en la organización. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento como: archivos conformados por candidatos que se presentan de maneras espontaneas o provenientes de otros reclutamientos, candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa, anuncios en diarios, radios o televisión, etc.<sup>11</sup>

#### 4.2.3.2. Selección de personal

Es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

##### 4.2.3.2.1. Técnicas de selección del personal

- **Recepción Preliminar de Solicitudes:** El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

---

<sup>11</sup> Modulo7, "La gestión del talento humano ",Carrera de Administración de Empresas" p 62-66-70

- **Pruebas de idoneidad:** Estas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.
  - **Pruebas psicológicas.-** Se enfocan en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.
  - **Pruebas de conocimiento.-** Son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Se debe cerciorar que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar.
  - **Pruebas de desempeño.-** Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.
- **Entrevista de selección:** La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.
- **Verificación de datos y referencias:** Se la realiza para verificar la veracidad de los datos proporcionados por los solicitantes.
- **Examen médico:** Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante <sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Modulo7, "La gestión del talento humano ",Carrera de Administración de Empresas" p 73-77

**4.2.3.3. Contratación del personal:** Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.<sup>13</sup>

#### **4.2.3.3.1. Contrato de trabajo**

Cuando hacemos referencia al término contrato, consideramos que la relación laboral se origina y se rige por un negocio jurídico, cuando en definitiva, surge por el hecho objetivo de la realización del trabajo ajeno y dependiente, cumplido por el beneficio de la retribución económica.<sup>14</sup>

#### **4.2.3.3.2. Tipos de contrato**

- **El contrato de tiempo fijo:** Cuando las partes pueden determinar la duración del contrato. La duración mínima de estos contratos es un año. Para dar por terminado el contrato de tiempo fijo, la parte interesada debe avisar por escrito su interés de que el contrato termine, por lo menos un mes antes de la fecha de terminación del contrato original. Sin este aviso, el contrato se prorrogará automáticamente.
- **El contrato por tiempo indefinido:** No tienen duración predeterminada por las partes o por la naturaleza de que se trata. La duración mínima de estos contratos es un año, este contrato podrá renovarse cuantas veces sea necesario.
- **El contrato a prueba:** Es aquel en el cual las partes no se comprometen definitivamente la una con la otra, si no que deciden permanecer en libertad mientras realizan las conveniencias de lado y lado. El contrato a prueba tiene una duración de máxima de noventa

<sup>13</sup><http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml>

<sup>14</sup> [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3819:el-contrato-de-trabajo&catid=56:derecho-laboral&Itemid=420](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3819:el-contrato-de-trabajo&catid=56:derecho-laboral&Itemid=420)

días, si transcurrido este lapso no se le da por terminado, se convertirá en contrato definitivo sujeto al año mínimo de duración.<sup>15</sup>

#### **4.2.3.4. Inducción del personal**

Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.<sup>16</sup>

##### **4.2.3.4.1. Objetivo**

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

##### **4.2.3.4.1.1 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.

##### **4.2.3.4.1.2. Contenido**

El reglamento interno de trabajo por lo general consta de los siguientes datos:

- Horas de entrada y salida
- Lugar y momento que deberá comenzar y terminar la jornada
- Días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo.

---

<sup>15</sup> [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_tipos\\_de\\_contratos.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_tipos_de_contratos.pdf)

<sup>16</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/InduccionEmpresa>

- Días y lugares de pago.
- Normas para el uso de asientos.
- Normas para prevenir riesgos de trabajo.
- Labores insalubres y peligrosas que no deberán desempeñar mujeres ni menores de edad.
- Permisos y licencias
- Disposiciones disciplinarias y procedimientos.

#### **4.2.3.5. Capacitación del personal**

Es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores.<sup>17</sup>

##### **4.2.3.5.1. Objetivos**

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

---

<sup>17</sup> <http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-capacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento.shtml>

- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.<sup>18</sup>

#### **4.2.3.5.2. Motivación del personal**

Es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas<sup>19</sup>

#### **4.2.4. Compensación Salarial**

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.<sup>20</sup>

##### **4.2.4.1. Puesto**

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

##### **4.2.4.2. Análisis de puestos**

Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

---

<sup>18</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/)

<sup>19</sup> Modulo7, "La gestión del talento humano", Carrera de Administración de Empresas", p 52, 107

<sup>20</sup> <http://www.slideshare.net/leymila/sistema-de-compensaciones-politicas-salariales>

#### **4.2.4.3. Descripción de puestos**

Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás.

#### **4.2.4.4. Valoración de puestos**

Es el procedimiento técnico utilizado para determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás y para fijar el sueldo básico de una clase de puesto

##### **4.2.4.4.1. Método de valuación de puestos por 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.

- **Ventajas**

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

- **Desventajas**

La selección y definición de los factores resulta difícil y arbitraria es preciso un adiestramiento cuidadoso, exige mayor tiempo.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>Modulo7, "La gestión del talento humano ",Carrera de Administración de Empresas", p 52, 118,121 , 124,117

#### 4.2.4.4.2. Pasos para desarrollar una valuación de puestos por puntos

- **Formar un comité.-** integrado por trabajadores y empleados de la empresa, debe ser un número impar.
- **Determinar grados y definir factores.-** Los factores serán Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.
- **Descripción y clasificación de puestos.-** Se toma en cuenta las partes que integran la especificación de clase como código, título, requisitos, etc.
- **Ponderación de factores.-** Se asignan un determinado valor a los grados de los factores.
- **Establecimiento de puntos para cada grado.-** Mide el grado de complejidad del cargo.
- **Denominación de puestos.-** Se anota el nombre de puesto o clase y se hace constar su sueldo básico de acuerdo a su respectiva categoría.<sup>22</sup>
- **Tabulación de datos para el ajuste salarial.-** Determinamos las variables XY y X<sup>2</sup>.
- **Ajuste salarial.-** Determinamos los puntos X1, X2, Y1, Y2; aplicando las formulas:  $Y2 = Y1 - C(X1 - X2)$

$$X1 = \frac{\sum X}{N} =$$

---

<sup>22</sup>[www.mitecnologico.com/Main/PasosDeValuacionDePuestos](http://www.mitecnologico.com/Main/PasosDeValuacionDePuestos)

$$Y1 = \frac{\sum Y}{N} =$$

X2 = Menor de los puntos de X

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

- **Representación Gráfica.-** Se obtiene con los variables obtenidas anteriormente.
- **Ajuste Salarial.-** Se realiza de acuerdo a los resultados obtenidos en el ejercicio.

#### 4.2.5. Evaluación desempeño

Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.<sup>23</sup>

##### 4.2.5.1. Ventajas

La evaluación del desempeño Ayuda en:

Las Políticas de compensación, decisiones de ubicación, necesidades de capacitación, mejora el desempeño mediante la retroalimentación, planeación y desarrollo profesional, imprecisión de la información errores en el diseño del puesto<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/)

Administración de recursos humanos. Escrito por R. Wayne Mondy, Robert M. Noe

<sup>24</sup> WRATHER, Willan, Davis, jry, heith - Administración de personal, recursos humanos, Ed.Mc Graw Hill, p56

#### **4.2.5.2. Objetivos**

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

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.<sup>25</sup>

#### **4.2.5.3. Métodos de la evaluación de desempeño**

Existen muchos métodos y enfoques que las organizaciones pueden plantearse utilizar para evaluar el rendimiento de sus empleados. Algunos pueden aplicarse de forma generalizada a todas las categorías de puestos,

---

<sup>25</sup> <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

mientras que otros pueden ser más adecuados para determinadas ocupaciones.

#### **4.2.5.3.1. Métodos basados en el desempeño durante el pasado**

Los métodos de valuación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido.

- **Método de escala grafica por puntos**

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar .

Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimos o excelente.

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp)

- **Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato.
- **Método de selección forzada:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.
- **Método de registro de acontecimientos críticos:** Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado
- **Escalas de calificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.
- **Método de verificación de campo:** Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.

#### **4.2.5.3.2. Métodos basados en el desempeño durante el futuro**

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

- **Autoevaluaciones:** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

- **Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos.
- **Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- **Métodos de los centros de evaluación:** Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Modulo7, "La gestión del talento humano ",Carrera de Administración de Empresas", P 153-156

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **5.1. Materiales**

#### **5.1.1. Útiles de oficina**

- Libros
- Copias
- Esferos
- Carpetas,
- Hojas de papel bond

#### **5.1.2. Equipos de oficina**

- Internet
- Computadora
- Disco extraíble
- Impresora

### **5.2. MÉTODOS**

El presente proyecto de tesis, se desarrolló en la ciudad de Catamayo, en la empresa “Avícola Serrano”, para lo cual se aplicaron los diferentes métodos y técnicas tales como:

#### **5.2.1. Método Inductivo**

Permite generalizar juicios y conceptos sobre la base de lo conocido a nivel de lo particular. Este método permitió conocer las técnicas básicas en el manejo del talento humano, permitiendo un mejor desarrollo de tareas y actividades en la empresa Avícola Serrano.

### **5.2.2. Método Deductivo**

Permite la abstracción de leyes, teoría y conceptos desde el escenario de lo general, hacia los casos particulares del trabajo, por lo que este método ha facilitado dar las alternativas de solución y sugerencias a los problemas organizacionales y de talento humano por los cuales atraviesa la empresa objeto de estudio.

### **5.2.3. Método Analítico**

El presente método consiste en descomponer en partes algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea en sus partes, para mostrarlos, describirlos, numerarlos y explicar las causas de los hechos, fenómenos que constituyen el todo. Este método permitió realizar un estudio de cómo está conformada la empresa “Avícola Serrano”, cual es funcionamiento y organización.

### **5.2.4. Método Histórico**

Permite recabar datos históricos, por lo que servirá para conocer la información sobre los inicios de la empresa “Avícola Serrano” y su historia en general.

### **5.2.5. Método Matemático**

El presente método permite elaborar una dimensión cuantificable de las cosas, por lo que a través de las diferentes operaciones matemáticas del método de valoración de puestos por puntos se estableció una compensación salarial para los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

### **5.3. TÉCNICAS**

Es necesario establecer algunas técnicas que permitirán llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo del proyecto, así tenemos:

#### **5.3.1. Observación Directa**

Detecta y asimila la indagación de un hecho, la cual se utilizó en la primera vista realizada a la empresa “Avícola Serrano” para así conocer su organización y funcionamiento, y así relacionarse directamente con el objeto de estudio.

#### **5.3.2. Entrevista**

Se trata de un instrumento empleado mediante el diálogo para responder diversas interrogantes, se aplicó con el afán de obtener información verbal por medio de las entrevistas personales dirigidas al gerente de la empresa “Avícola Serrano” Manuel Serrano Granda quien brindó información útil y verás sobre aspectos relacionado con el diseño organizacional y la gestión del talento humano.

#### **5.3.3. Encuesta**

Instrumento que se emplea para la recopilación de información; serán aplicadas a todo el personal que labora en la empresa, con el objeto de obtener información relevante acerca de la gestión del talento humano.

### **5.4. Población a Investigar**

La población total del presente trabajo investigativo es de 15 personas constituida entre gerente al cual se le aplicó una entrevista y a los 14

empleados y colaboradores a los cuales se les aplicó una encuesta como se detalla a continuación.

- **ENTREVISTA**

<b>PUESTO</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>Gerente</b>	Lic. Manuel Serrano Granda

- **ENCUESTAS**

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>
<b>Castillo Ortega Yoni Vicenta</b>	Secretaria-Contadora
<b>Vivanco Martínez Fátima María</b>	Supervisor de Fábrica
<b>Chuquimarca Jiménez Romel Millán</b>	Supervisor Galpones
<b>Abad Castillo José Alberto</b>	Obrero
<b>Córdova Cabrera Ronald Augusto</b>	Obrero
<b>Gonza Agurto José Mario</b>	Obrero
<b>Chamba Azuero Cristian Daniel</b>	Obrero
<b>Lavan Padilla Luis Alfredo</b>	Obrero
<b>Flores Benítez Víctor Samuel</b>	Galponero
<b>Cortez Ogoña Dionisio Manuel</b>	Galponero
<b>Medina Robalino Ángel Benigno</b>	Galponero
<b>Medina Robalino Ángel Emilio</b>	Galponero
<b>Medina Robalino Oswaldo Javier</b>	Galponero
<b>Moreno Tuza Pedro Pablo</b>	Galponero

## **f. RESULTADOS**

### **6.1. Entrevista dirigida al gerente de la empresa “Avícola Serrano”**

#### **1) ¿Cuál es el título académico que Ud. Posee?**

El título académico con el que cuenta el gerente de la empresa Avícola Serrano es de licenciado en educación.

#### **2) ¿Cuál es el sueldo que Ud. actualmente percibe?**

El sueldo que actualmente percibe el gerente de la empresa Avícola Serrano es de \$ 1500

#### **3) ¿A qué actividades se dedica su Empresa?**

La empresa Avícola Serrano se dedica a la crianza y comercialización de pollo y a la producción de balanceado para consumo interno, así como también a la comercialización de abono natural generado por la crianza del pollo.

#### **4) ¿Cómo se inició la Empresa?**

La empresa Avícola Serrano viene prestando sus servicios desde el año 1978. Con el esfuerzo y trabajo de su propietario el Lic. Manuel Agustín Serrano Granda, se inició con la producción de pollo de engorde de raza Hubbard, con lotes de 500 pollos en dos entradas por mes. En 1980 se incrementa a 1000 pollos por mes.

Para 1984 la prosperidad del negocio deriva que se incremente la producción y para ello se realice una inversión en la compra de 14 hectáreas de terreno distribuidas en diferentes sectores de la ciudad; la construcción

de galpones en diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Catamayo y además se implemente una fábrica de balanceado con lo cual se eleva la producción hasta llegar a un total de 75000 pollos de raza broilers, y una producción de balanceado de 30 toneladas cada mes, cantidad que se mantiene hasta la actualidad.

**5) ¿La empresa cuenta con Organigramas?**

El Lic. Manuel Serrano manifiesta que la empresa no cuenta con organigramas de ninguna clase ya que no se ha trabajado en este sentido.

**6) ¿Cómo se establece y se da a conocer las jerarquías o responsabilidades que tiene cada uno de sus colaboradores dentro de la empresa?**

Las jerarquías y responsabilidades son dadas a conocer de una forma verbal por parte del gerente a cada uno de sus colaboradores ya que no existen en la empresa organigramas.

**7) ¿Su Empresa cuenta con una Misión, Visión y Objetivos organizacionales establecidos?**

Según expresiones del gerente de la empresa aún no se han definido ya que no ha existido el interés para aquello.

**8) ¿Cómo da a conocer a sus colaboradores las actividades que deben realizar cotidianamente?**

Las actividades se las da a conocer conforme el día a día, se lo hace de una forma verbal, conforme surgen los trabajos que se tienen que realizar ya que no se cuenta con un documento donde se especifiquen las funciones de cada colaborador.

**9) ¿Qué aspectos considera Ud. como fortalezas del personal que labora en la empresa?**

Las fortalezas que tiene el personal que labora en la empresa podemos destacar el compromiso, la responsabilidad, el conocimiento, la experiencia que poseen para desarrollarse en cada uno de los puestos de trabajo.

**10) ¿Qué aspectos considera Ud. como debilidades del personal que labora en la empresa?**

Las debilidades que presenta el personal se centran en el bajo nivel académico que poseen así como también la poca capacitación adquirida.

**11) ¿Qué aspectos considera Ud. Como amenazas para su personal?**

Las amenazas que actualmente se tiene es la desvinculación laboral debido a los altos impuestos tributarios por parte del gobierno nacional. También se considera como amenaza la implementación de una empresa de similares características donde se le ofrezca al personal mejores remuneraciones

**12) ¿Qué aspectos considera Ud. como oportunidades para su personal?**

Las oportunidades se centran en las expectativas de crecimiento que tiene la empresa donde se tendría la posibilidad de ofrecer al personal un desarrollo profesional, capacitación y especialización.

**13) ¿Tiene conocimientos sobre el proceso de reclutamiento de personal?**

El gerente de la empresa no cuenta con conocimientos técnicos, pero si conoce a breves rasgos a lo que se refiere el reclutamiento del personal.

**14) ¿Cuenta con un proceso establecido donde se indique cual es el procedimiento para la búsqueda y contratación de personal para la empresa?**

No se cuenta definido un proceso para realizar el reclutamiento de personal cuando se da una vacante.

**15) ¿Cuando existe una vacante en la empresa, cómo hace Ud. para cubrir la misma?**

Generalmente cuando ha existido una vacante en la empresa se ha comunicado al personal que se encuentra laborando y ellos han sido los que han sugerido y recomendado algún nombre los cuales se han integrado a laborar.

**16) ¿La empresa realiza ascensos o traslados de personal para cubrir vacantes que se generan por cualquier motivo dentro de la empresa?**

Según palabras del gerente de la empresa los ascensos y traslados no han sido realizados ya que por lo general cuando existe una vacante se busca candidatos externos.

**17) ¿La empresa hace uso de una solicitud empleo para recolectar los datos de los candidatos?**

La empresa no cuenta con una hoja de solicitud de empleo ya que no ha sido diseñada e implementada.

**18) ¿Cuál es el proceso que utiliza para la selección de los candidatos a ocupar vacantes existentes?**

Se busca entre los familiares o amigos del personal actual que suele llegar a la empresa a pedir el puesto de trabajo y dependiendo de una entrevista se decide cual es el candidato más conveniente para ser seleccionado, siendo esto todo el proceso para seleccionarlo.

**19) ¿Quién es la persona encargada de realizar las entrevistas de selección?**

El encargado de realizar la entrevista es el gerente de la empresa ya que es la máxima autoridad de la empresa.

**20) ¿Cuándo un candidato proporciona información de sus antecedentes laborales, la empresa acostumbra a corroborar dicha información?**

Generalmente no se hace la corroboración de información debido a que se cree en la palabra de los candidatos.

**21) ¿La empresa realiza pruebas de idoneidad para la selección del personal?**

Generalmente no se acostumbra a tomar pruebas de ninguna índole por que no se las ha creído necesarias.

**22) ¿Qué tipos de contratos se utilizan en la empresa?**

Los contratos más utilizados por la empresa son a plazo fijo que por lo general se suelen convertir en indefinidos luego que pasan el año.

**23) ¿La empresa cuenta con un manual de bienvenida?**

La empresa no cuenta con manual de bienvenida.

**24) ¿La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?**

No se cuenta con un reglamento interno de trabajo debido a que el número de trabajadores no es considerablemente amplio y los mismos conocen cual es el comportamiento que deben tener cuando se encuentran laborando.

**25) ¿Cuando una persona ha sido contratada, como se hace para propiciarle información general a cerca de la empresa?**

Se lo realiza de una forma verbal una vez contratado el nuevo trabajador, se le explica a cerca del puesto del trabajo y de la empresa en general.

**26) ¿Motiva al personal? ¿Cómo lo hace?**

La motivación se la hace verbalmente cuando realizan bien su trabajo se los felicita y se les reconoce sus esfuerzos a veces económicamente.

**27) ¿Ejecuta algún tipo de incentivos financieros o no financieros por el buen desempeño del personal?**

En la empresa se hace uso de estos dos tipos de incentivos: los incentivos financieros se basan en una bonificación adicional al sueldo y los no financieros se realizan felicitaciones por su eficiente trabajo.

**28) ¿Alguna vez ha impartido capacitación al personal de la empresa, en que temas y qué tipo de capacitación?**

No se ha impartido capacitación al personal que labora en la empresa "Avícola Serrano"

**29) ¿Para la asignación de sueldos y salarios para cada uno de los puestos que criterio utiliza?**

Se lo hace de acuerdo las disposiciones establecidas por el ministerio de relaciones laborales.

**30) ¿Alguna vez se ha aplicado una valoración de puestos?**

En la empresa no han aplicado métodos valoración de puestos debido a que el gerente se basa, únicamente en las remuneraciones unificadas, emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**31) ¿Cómo mide el desempeño de cada uno de sus colaboradores?**

Mediante la observación del trabajo diario y los resultados que los mismos presentan.

**32) ¿Ha aplicado alguna vez un método de evaluación del desempeño para el personal que labora en la empresa?**

En la empresa objeto de estudio no se han aplicado métodos para evaluar el desempeño laboral ya que se lo realiza mediante una observación cotidianamente.

**33) ¿Habitualmente con que puestos de trabajo tiene mayor comunicación?**

El gerente siempre tiene mayor comunicación con la secretaria, jefe de producción y supervisor de galpones.

**34) ¿Cuántos años de experiencia tiene con respecto al cargo que se encuentra desempeñando?**

La experiencia que el Lic. Manuel Serrano tiene con respecto al cargo es de 32 años ya que se viene desempeñando desde la fundación de la empresa.

**35) ¿Cuál es su capacidad de iniciativa al momento de aportar ideas y resolver problemas?**

Para desarrollarse en este puesto de trabajo se requiere criterio e iniciativa para planificar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones ya que como gerente se tiene la mayor responsabilidad para poder dar solución a los problemas que se presentan en el día a día.

**36) ¿Cuál es el grado de responsabilidad por personas que Ud. posee dentro de la empresa?**

El puesto de gerente tiene bajo su responsabilidad aproximadamente a 15 personas ya que al ser una empresa pequeña dirige y controla el trabajo de todos sus colaboradores.

**37) ¿En cuánto a maquinaria y equipos es cuidadoso al hacer uso de ellos?**

La responsabilidad que se tiene es por el equipo de oficina, el cual se puede dañar por su mala utilización.

**38) ¿Dentro de sus labores cotidianas, Ud. se responsabiliza por el material, productos y dinero con el que labora dentro de su área?**

La responsabilidad por dinero es de más de 10.000 dólares, esto debido a que como gerente recibe reportes y entregas de dinero por concepto de ventas.

**39) ¿Al momento de realizar sus actividades cotidianas requiere de esfuerzo mental o visual?**

Para desarrollarse en este puesto de trabajo se requiere de atención intensa y constante debido a que las actividades que desempeña implican gran responsabilidad durante toda la jornada de trabajo.

**40) ¿Las actividades que realiza actualmente requieren de esfuerzo físico?**

Las actividades que se realizan en el puesto de gerente, requiere de mediano esfuerzo físico ya que la mayor parte de ellas se desarrollan en la oficina y esporádicamente se realiza inspecciones o visitas a las instalaciones de la empresa.

**41) ¿Cuáles son las condiciones de trabajo en las que Ud. se desempeña?**

El trabajo que se realiza por parte del gerente, se desarrolla en condiciones normales.

**42) ¿Las actividades que Ud. realiza implica estar expuesto algún tipo de riesgo?**

La posibilidad de que ocurran accidentes en este puesto es muy eventual.

## 6.2. Encuesta dirigida a empleados de la empresa “Avícola Serrano”

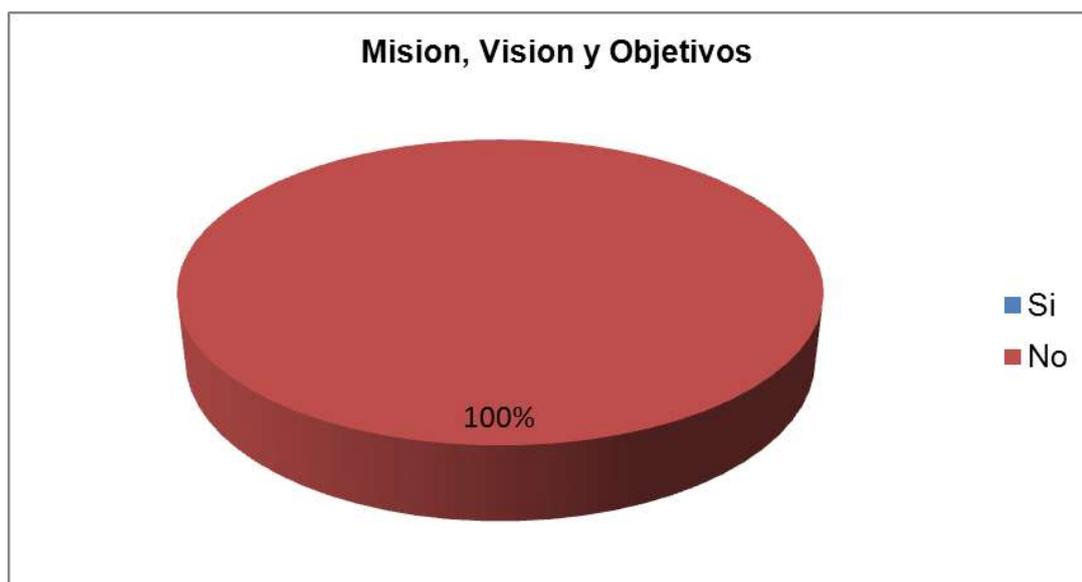
### 1. ¿Conoce Ud. la misión, visión y objetivos de la empresa?

Cuadro #1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	0	0%
No	14	100%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores “Avícola Serrano”  
Elaborado por: El autor

Gráfico #1



### Análisis e Interpretación:

Del total de las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa Avícola Serrano, el 100% de los encuestados manifiesta que no conoce la misión, visión y objetivos de la empresa debido a que no han sido establecidos por parte de los directivos de la misma.

## 2. ¿Conoce Ud. Algún tipo de organigrama de la empresa?

**Cuadro #2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	0	0%
No	14	100%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**Gráfico #2**



### **Análisis e Interpretación:**

Del total de las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa Avícola Serrano, el 100% de los encuestados manifiesta que no conoce la estructura organizacional de la empresa, debido a que no se establecido de una forma clara las jerarquías y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo a través de organigramas así como también no existe manuales administrativos de ningún tipo.

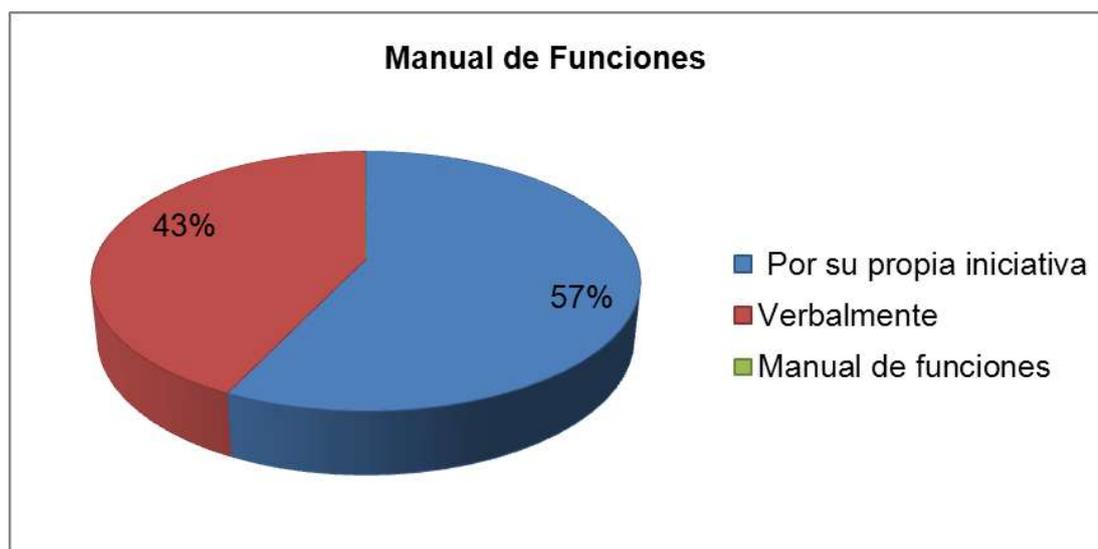
**3. ¿Cuándo ingresó a trabajar en la empresa cómo se le dio a conocer sus responsabilidades y funciones?**

**Cuadro #3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Por su propia iniciativa	8	57%
Se las comunicaron Verbalmente	6	43%
La empresa le propicio un manual de funciones	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a empleados  
Elaborado por: El autor

**Gráfico #3**



**Análisis e Interpretación:**

Según el personal que labora en la empresa Avícola Serrano, el 57% realiza cada una de las actividades cotidianas por su propia iniciativa, el 43% se las comunicaron verbalmente al momento de ingresar a trabajar a la empresa, por lo que se puede deducir que la misma no cuenta con un manual de funciones que le permita conocer de una mejor forma sus responsabilidades y actividades

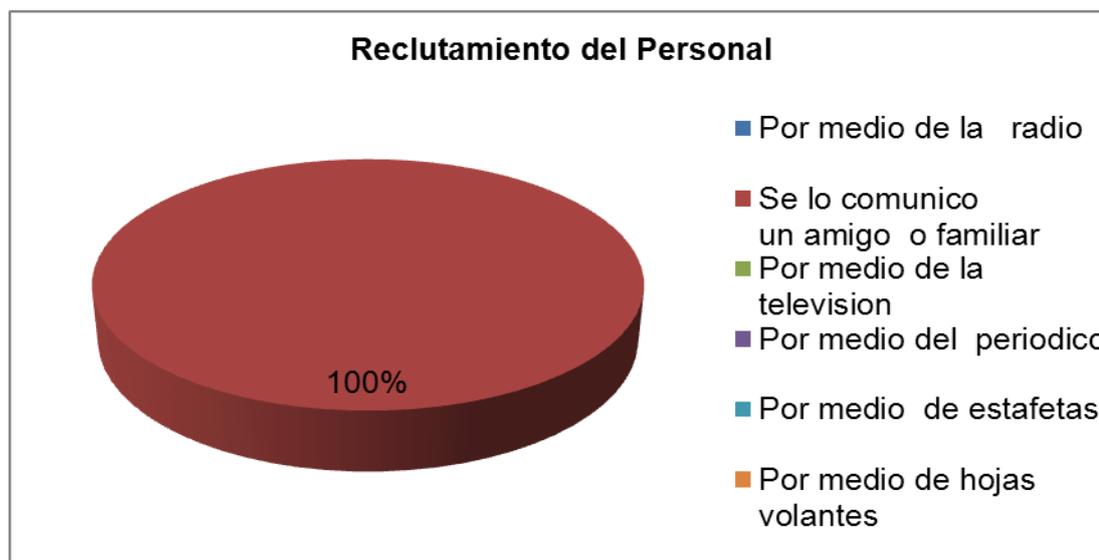
4. ¿Antes de ingresar a laborar en la empresa, cómo se enteró que existía una vacante?

Cuadro #4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Por medio de la radio	0	0%
Se lo comunico un amigo o familiar	14	100%
Por medio de la Televisión	0	0%
Por medio del Periódico	0	0%
Por medio de Estafetas	0	0%
Por medio de Hojas volantes	0	0%
Por medio del internet	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

Gráfico #4



**Análisis e Interpretación:**

Una vez realizadas las encuestas al personal se verificó que el 100% de ellos se enteró que existía una vacante en la empresa por medio de un amigo o familiar lo que evidencia que la empresa no utiliza otros medios de reclutamiento como la radio, la televisión, el periódico, estafetas y hojas volantes.

5. ¿Al momento de ser seleccionado, que procesos le fueron aplicados?

Cuadro #5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje%
Hojas de solicitud de empleo	0	0%
Pruebas o test	0	0%
Investigación de información	0	0%
Entrevistas	14	100%
Examen médico	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

Gráfico #5



**Análisis e Interpretación:**

El 100% de los colaboradores encuestados manifiestan que al momento de ser seleccionados se les aplicó únicamente la entrevista por lo que se evidencia que no son utilizadas otras técnicas de selección como los exámenes médicos, la investigación de información y las pruebas o test respectivas según lo amerite el cargo de trabajo.

## 6. ¿Quién fue el encargado de efectuarle la entrevista?

**Cuadro #6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje%
Gerente	14	100%
Otro Empleado	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**Gráfico # 6**



### **Análisis e Interpretación:**

De los datos obtenidos el 100% de los colaboradores fueron entrevistados por el Gerente de la empresa debido a que no existe otra persona encargada para que realice esta función y es el gerente el que de acuerdo a su criterio decide si son o no contratados los candidatos

## 7. ¿Al momento de ser contratado, que tipo de contrato le emplearon?

**Cuadro # 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje%
A prueba	0	0%
Fijo	14	100%
Eventual	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**Gráfico # 7**



### **Análisis e Interpretación:**

El tipo de contrato más utilizado por parte de la empresa para regular el vínculo laboral con sus colaboradores es contrato fijo el cual ha sido empleado para el 100% de los empleados que actualmente labora en la empresa debido a que es un contrato por cierto periodo de tiempo en el cual se puede decir por parte de la gerencia si se continua requiriendo de los servicios del colaborador.

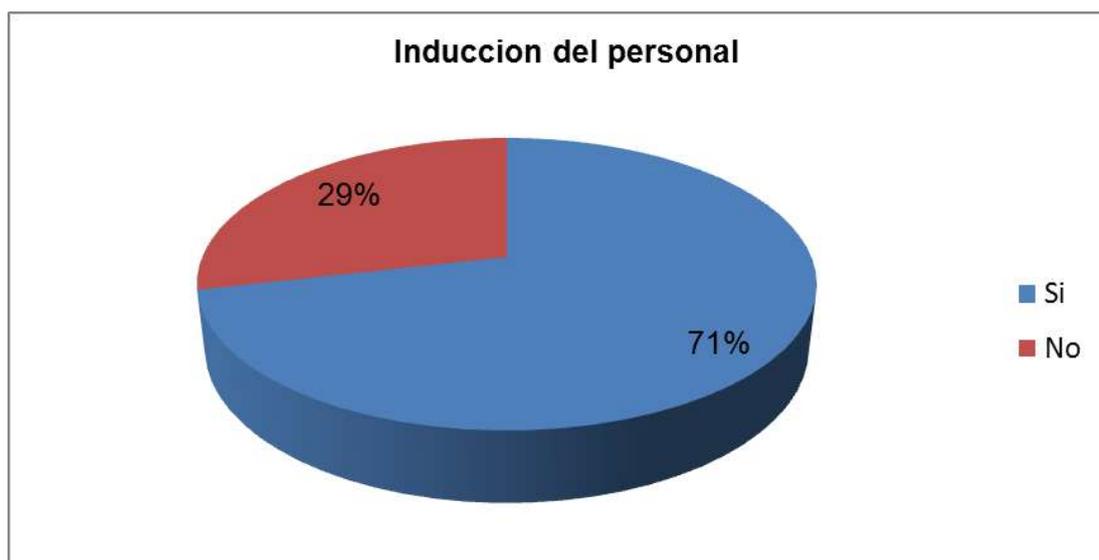
8. ¿Al momento de ingresar a laborar a la empresa recibió algún tipo de información de carácter general de la empresa?

**Cuadro # 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	10	71%
No	4	29%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**Gráfico # 8**



**Análisis e Interpretación:**

Al momento de ingresar a laborar en la empresa el 71% de ellos recibieron información general de la empresa por parte solamente del gerente, mientras que el 29% no recibió ningún tipo de información que le permitiera adaptarse de una mejor manera a la empresa todo esto debido a que no cuenta con un manual de bienvenida que ayude a integrar al nuevo colaborador.

9. ¿La información que recibió al momento de ingresar a laborar en la empresa le sirvió para adaptarse en la misma?

**Cuadro # 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje%
Si	8	57%
No	6	43%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**Gráfico # 9**



**Análisis e Interpretación:**

Para el 57% de los colaboradores encuestados, les fue útil la información que recibieron cuando fueron contratados, sirviéndoles esto para adaptarse en la empresa, mientras tanto que el 43% considera que la información recibida no lo fue, debido a su proceso incompleto e irrelevante.

## 10. ¿Conoce Ud. el reglamento interno de trabajo de la empresa?

**Cuadro #10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	0	0%
No	14	100%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**Gráfico #10**



### **Análisis e Interpretación:**

El 100% de los de los encuestados manifiestan que en la empresa no existe ningún reglamento interno de trabajo ya que en la misma no se han establecido las normas y políticas que establezcan el funcionamiento de la organización.

## 11. ¿Qué tiempo le llevó adaptarse a la empresa?

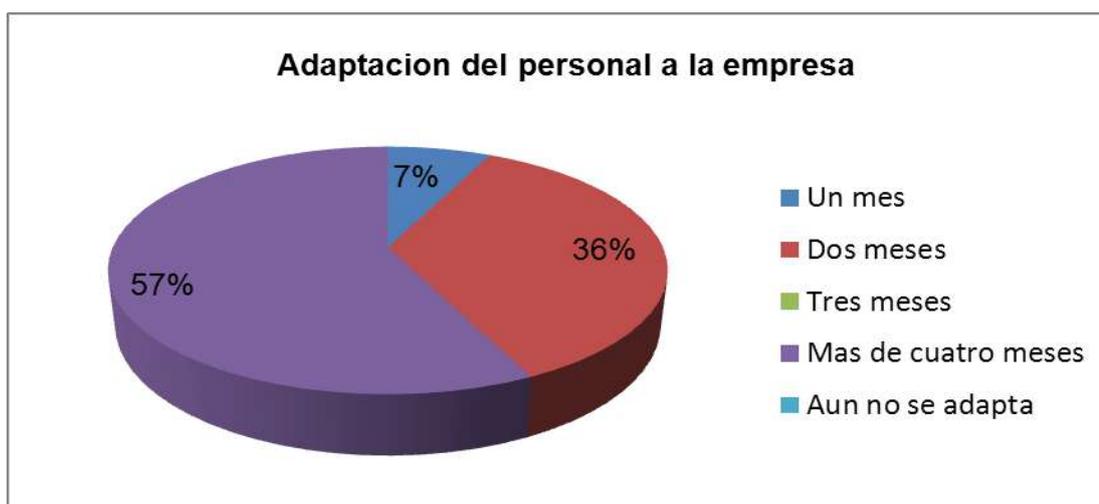
**Cuadro #11**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	1	7%
Dos meses	0	0%
Tres meses	5	36%
Más de cuatro meses	8	57%
Aun no se adapta	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"

Elaborado por: El autor

**Gráfico # 11**



### **Análisis e Interpretación:**

El 57 % del personal que labora en la empresa "Avícola Serrano" le llevo más de cuatro meses adaptarse a la empresa, el 36% lo hizo en un lapso de tres meses, mientras tanto que el 7% logro adaptarse en un mes, evidenciando esto que la mayoría de ellos no logro adaptarse rápidamente debido que al momento de ingresar a la empresa no les fue proporcionada la información necesaria.

## 12. ¿Qué tipos de incentivos ha recibido Ud.?

**Cuadro # 12**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Económicos	0	0%
Reconocimientos sociales	0	0%
Ninguno	14	100%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"

Elaborado por: El autor

**Gráfico # 12**



### **Análisis e Interpretación:**

Como podemos observar en la gráfica el 100% de los colaboradores de la empresa afirman no haber recibido ningún tipo de incentivos que ayuden a la motivación del personal, ya que en la organización no existen estrategias de motivación que ayude a mejorar el desempeño del talento humano.

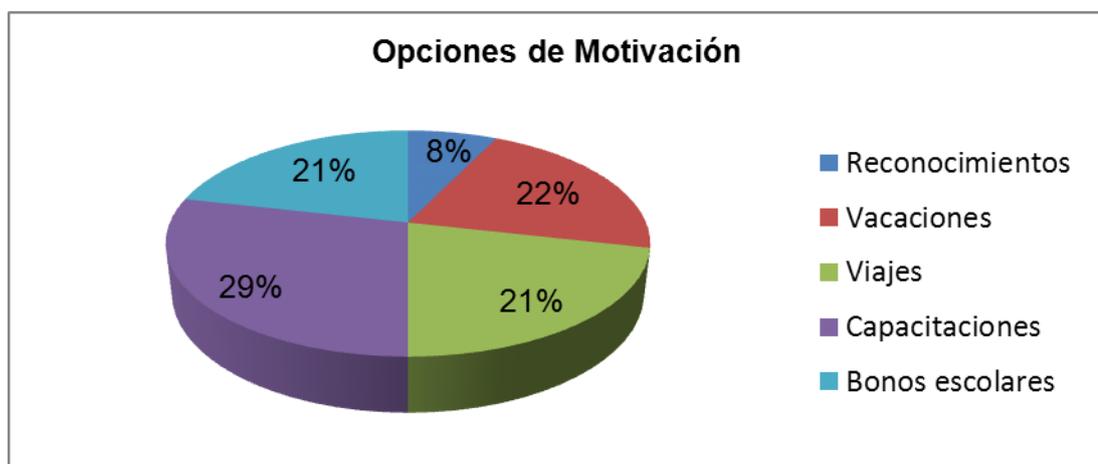
### 13. ¿Cómo le gustaría ser motivado?

Cuadro # 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje%
Reconocimientos	1	8%
Vacaciones	3	21%
Viajes	3	21%
Capacitaciones	4	29%
Bonos escolares	3	21%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

Gráfico # 13



#### Análisis e Interpretación:

El 29% de los colaboradores de la empresa Avícola Serrano les gustaría ser motivados a través de capacitaciones, el 22% se motivaría a través de las vacaciones, el 21% con viajes por parte de la empresa, al igual que con bonos escolares y el 7% con reconocimientos. Evidenciando de esta manera la importancia de la motivación a través de la capacitación y desarrollo profesional.

#### 14. ¿Ha sido capacitado alguna vez por parte de la empresa?

**Cuadro # 14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Si	0	0%
No	14	100%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**Gráfico # 14**



#### **Análisis e Interpretación:**

El 100% del personal encuestado manifiesta no haber recibido capacitación alguna por parte de la empresa, debido a que la misma no ha realizado planes de capacitación para el personal que permitan optimizar sus conocimientos técnicos en las actividades que ejecutan.

15. ¿Para desarrollarse de una mejor manera en su trabajo, Ud. se auto capacita?

Cuadro # 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje%
Si	1	7%
No	13	93%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

Gráfico #15



#### Análisis e Interpretación:

Una vez encuestado el personal se pudo constatar que el 93% no se auto capacita, mientras tanto que solamente el 7% que corresponde a una persona lo ha hecho, todo esto debido a que los colaboradores no se encuentran motivados por parte de la empresa para mejorar su desempeño.

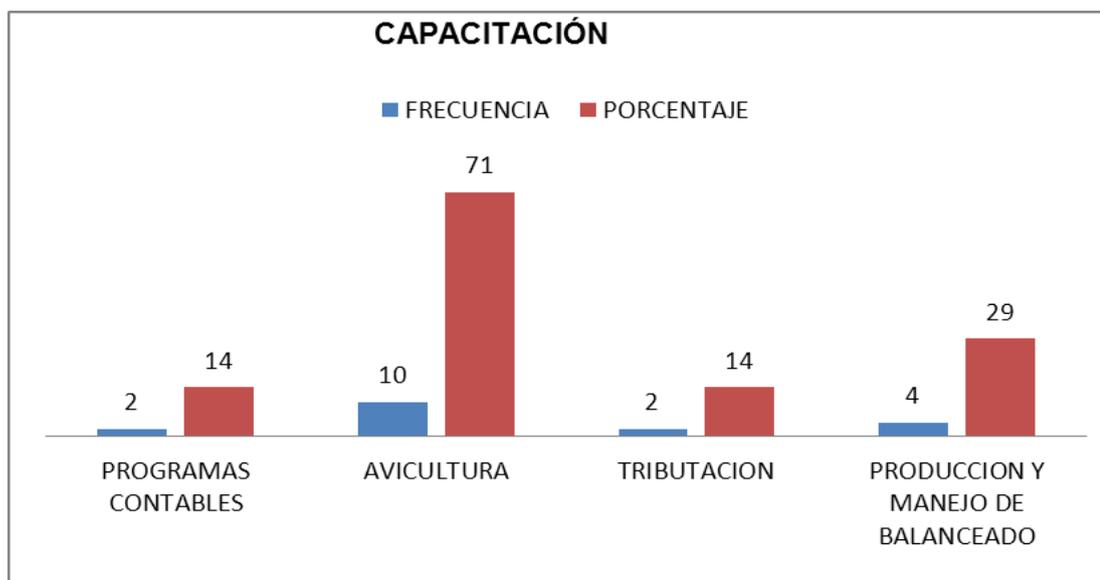
16. ¿Sobre qué temas le gustaría ser capacitado por parte de la empresa?

**Cuadro # 16**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Programas contables	2	14
Avicultura	10	71
Tributación	2	14
Producción y manejo de balanceado	4	28

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**Gráfico # 16**



**Análisis e Interpretación:**

De las respuestas obtenidas del personal encuestado se obtuvieron los siguientes datos: El 71% de las respuestas de los colaboradores manifestaron que les gustaría ser capacitados en temas relacionados con avicultura, el 29% en temas de producción y manejo de balanceados, mientras tanto un 14% en programas contables y un 14% restante sobre aspectos de tributación y pago de impuestos debido a que estos temas están directamente relacionados con las actividades que realizan.

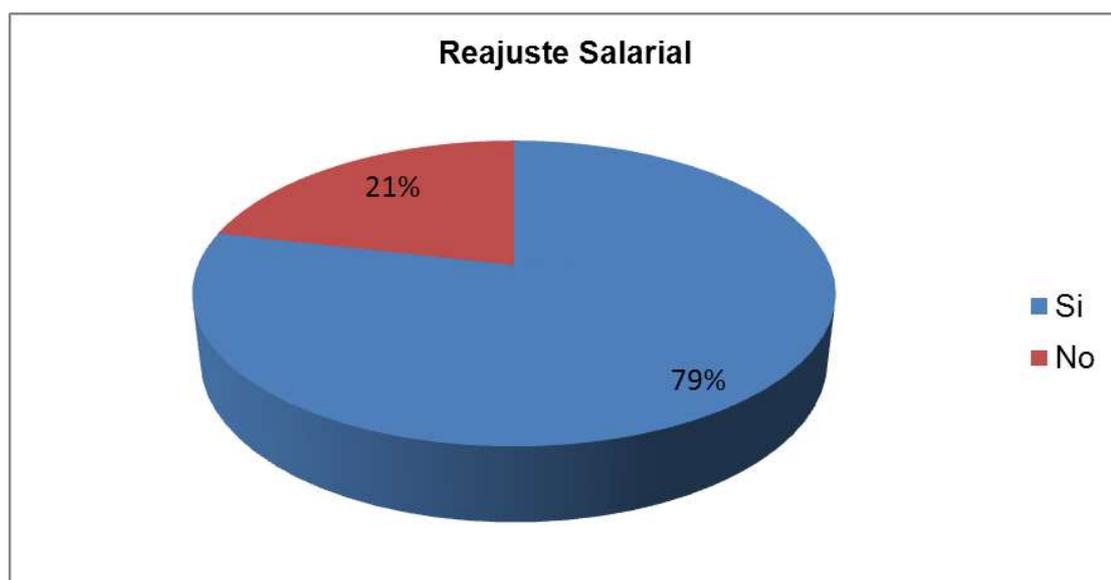
## 17. ¿Ha tenido algún reajuste en su sueldo?

**Cuadro # 17**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje%
Si	11	79%
No	3	21%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**Gráfico # 17**



### **Análisis e Interpretación:**

El 21% de los encuestados manifiesta que si han tenido reajustes salariales, acatándose los mismos en función de las disposiciones gubernamentales aplicadas en este sentido, mientras tanto el 79% manifiestan no haber tenido ninguna variación salarial ya que no se ha realizado una valuación de puestos que permita este objetivo.

18. ¿Cuál es su sueldo actual?

**Cuadro #18**  
**Remuneración**

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo</b>
<b>Castillo Ortega Yoni Vicenta</b>	Secretaria – Contadora	308,30
<b>Vivanco Martínez Fátima María</b>	Supervisor de Fábrica	308,30
<b>Chuquimarca Jiménez Romel Millán</b>	Supervisor Galpones	308,30
<b>Abad Castillo José Alberto</b>	Obrero	301,93
<b>Córdova Cabrera Ronald Augusto</b>	Obrero	301,93
<b>Gonza Agurto José Mario</b>	Obrero	301,93
<b>Chamba Azuero Cristian Daniel</b>	Obrero	301,93
<b>Lavan Padilla Luis Alfredo</b>	Obrero	301,93
<b>Flores Benítez Víctor Samuel</b>	Galponero	292,00
<b>Cortez Ogoña Dionisio Manuel</b>	Galponero	292,00
<b>Medina Robalino Ángel Benigno</b>	Galponero	292,00
<b>Medina Robalino Ángel Emilio</b>	Galponero	292,00
<b>Medina Robalino Oswaldo Javier</b>	Galponero	292,00
<b>Moreno Tuza Pedro Pablo</b>	Galponero	292,00

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

19. ¿Habitualmente con que puesto de trabajo tiene mayor comunicación?

**Cuadro #19**  
**Interfaz**

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Comunicación</b>
<b>Castillo Ortega Yoni Vicenta</b>	Secretaria- Contadora	Gerente, supervisor de fábrica, supervisor de galpones.
<b>Vivanco Martínez Fátima María</b>	Supervisor de Fábrica	Gerente y Obreros
<b>Chuquimarca Jiménez Romel Millán</b>	Supervisor Galpones	Gerente y Galponeros.
<b>Abad Castillo José Alberto</b>	Obrero	Supervisor de Fábrica
<b>Córdova Cabrera Ronald Augusto</b>	Obrero	Supervisor de Fábrica
<b>Gonza Agurto José Mario</b>	Obrero	Supervisor de Fábrica
<b>Chamba Azuero Cristian Daniel</b>	Obrero	Supervisor de Fábrica
<b>Lavan Padilla Luis Alfredo</b>	Obrero	Supervisor de Fábrica
<b>Flores Benítez Víctor Samuel</b>	Galponero	Supervisor de galpones
<b>Cortez Ogoña Dionisio Manuel</b>	Galponero	Supervisor de galpones
<b>Medina Robalino Ángel Benigno</b>	Galponero	Supervisor de galpones
<b>Medina Robalino Ángel Emilio</b>	Galponero	Supervisor de galpones
<b>Medina Robalino Oswaldo Javier</b>	Galponero	Supervisor de galpones
<b>Moreno Tuza Pedro Pablo</b>	Galponero	Supervisor de galpones

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

## 20. ¿Qué grado de instrucción Ud. posee?

**Grado 1:** Posee instrucción primaria

**Grado 2:** Tiene aprobado el ciclo básico y más conocimientos de matemáticas, manejo de instrumentos de alguna dificultad más cursos de adiestramiento.

**Grado 3:** Posee Título de bachiller y curso de Adiestramiento

**Grado 4:** Posee título de bachiller técnico, maneja todos los instrumentos que se utilizan en el puesto, mas curso de capacitación específico.

**Grado 5:** Posee título de tecnólogo más curso específico

**Grado 6:** Título académico o de licenciado

**Grado 7:** Título profesional o de postgrado.

**Cuadro # 20**

### Educación

Nombres y Apellidos	Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Castillo Ortega Yoni Vicenta	Secretaria-Contadora						X	
Vivanco Martínez Fátima María	Supervisor de Fábrica						X	
Chuquimarca Jiménez Romel Millán	Supervisor Galpones					X		
Abad Castillo José Alberto	Obrero		X					
Córdova Cabrera Ronald Augusto	Obrero			X				
Gonza Agurto José Mario	Obrero		X					
Chamba Azuero Cristian Daniel	Obrero			X				
Lavan Padilla Luis Alfredo	Obrero			X				
Flores Benítez Víctor Samuel	Galponero		X					
Cortez Ogoña Dionisio Manuel	Galponero	X						
Medina Robalino Ángel Benigno	Galponero	X						
Medina Robalino Ángel Emilio	Galponero	X						
Medina Robalino Oswaldo Javier	Galponero		X					
Moreno Tuza Pedro Pablo	Galponero		X					

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

## 21. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este puesto de trabajo?

**Grado 1:** Hasta 3 meses

**Grado 2:** De 3 meses a 6 meses

**Grado 3:** De 6 meses a 12 meses

**Grado 4:** De 1 a 2 años

**Grado 5:** De 2 a 3 años

**Grado 6:** De 3 a 4 años

**Grado 7:** Más de 4 años

**Cuadro #21**  
**Experiencia**

Nombres y Apellidos	Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Castillo Ortega Yoni Vicenta	Secretaria-Contadora							X
Vivanco Martínez Fátima María	Supervisor de Fábrica							X
Chuquimarca Jiménez Romel Millán	Supervisor Galpones							X
Abad Castillo José Alberto	Obrero						X	
Córdova Cabrera Ronald Augusto	Obrero							X
Gonza Agurto José Mario	Obrero						X	
Chamba Azuero Cristian Daniel	Obrero						X	
Lavan Padilla Luis Alfredo	Obrero						X	
Flores Benítez Víctor Samuel	Galponero						X	
Cortez Ogoña Dionisio Manuel	Galponero						X	
Medina Robalino Ángel Benigno	Galponero						X	
Medina Robalino Ángel Emilio	Galponero							X
Medina Robalino Oswaldo Javier	Galponero						X	
Moreno Tuza Pedro Pablo	Galponero					X		

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**22. ¿En el puesto que actualmente se desarrolla cuál es su capacidad de iniciativa al momento de aportar ideas?**

**Grado 1:** Habilidad para ejecutar órdenes de carácter rutinario

**Grado 2:** Resolver problemas medianamente difíciles.

**Grado 3:** Resolver problemas complejos.

**Grado 4:** Resolver problemas constantemente difíciles y de trascendencia.

**Grado 5:** Tomar decisiones y proponer procedimientos.

**Grado 6:** Planificar y ordena sus actividades según su importancia.

**Grado 7:** Planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia:

**Cuadro # 22  
Iniciativa**

Nombres y Apellidos	Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Castillo Ortega Yoni Vicenta	Secretaria-Contadora				X			
Vivanco Martínez Fátima María	Supervisor de Fábrica					X		
Chuquimarca Jiménez Romel Millán	Supervisor Galpones					X		
Abad Castillo José Alberto	Obrero		X					
Córdova Cabrera Ronald Augusto	Obrero		X					
Gonza Agurto José Mario	Obrero		X					
Chamba Azuero Cristian Daniel	Obrero		X					
Lavan Padilla Luis Alfredo	Obrero		X					
Flores Benítez Víctor Samuel	Galponero		X					
Cortez Ogoña Dionisio Manuel	Galponero		X					
Medina Robalino Ángel Benigno	Galponero		X					
Medina Robalino Ángel Emilio	Galponero		X					
Medina Robalino Oswaldo Javier	Galponero		X					
Moreno Tuza Pedro Pablo	Galponero		X					

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

### 23. ¿Para desarrollarse en este puesto de trabajo se requiere?

**Grado 1:** Esfuerzo mínimo para realizar sus labores

**Grado 2:** Algún esfuerzo físico para realizar sus labores

**Grado 3:** Algún esfuerzo físico al operar maquinarias automáticas movilizandopesos de 20 a 40 libras.

**Grado 4:** Mediano esfuerzo físico pero conste, al operar máquinas y movilizar pesos de hasta 60 libras.

**Grado 5:** Mediano esfuerzo físico en armar y desarmar objetos máquinas, movilización de pesos de hasta 80 libras.

**Grado 6:** Considerable esfuerzo físico puesto que el trabajo lo realiza en diferentes posiciones movilizandopesos de hasta 100 libras.

**Grado 7:** Gran esfuerzo físico en trabajos de reparación de máquinas y movilización de más de 100 libras.

**Cuadro # 23**  
**Esfuerzo físico**

Nombres y Apellidos	Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Castillo Ortega Yoni Vicenta	Secretaria-Contadora		X					
Vivanco Martínez Fátima María	Supervisor de galpones			X				
Chuquimarca Jiménez Romel Millán	Supervisor de Fábrica			X				
Abad Castillo José Alberto	Obrero							X
Córdova Cabrera Ronald Augusto	Obrero							X
Gonza Agurto José Mario	Obrero							X
Chamba Azuero Cristian Daniel	Obrero							X
Lavan Padilla Luis Alfredo	Obrero							X
Flores Benítez Víctor Samuel	Galponero							X
Cortez Ogoña Dionisio Manuel	Galponero							X
Medina Robalino Ángel Benigno	Galponero							X
Medina Robalino Ángel Emilio	Galponero							X
Medina Robalino Oswaldo Javier	Galponero							X
Moreno Tuza Pedro Pablo	Galponero							X

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**24. ¿Las actividades que generalmente realizan requieren de:**

**Grado 1:** Atención mental y/o visual.

**Grado 2:** Atención mediana en parte de la jornada.

**Grado 3:** Atención intensa no sostenida en periodos cortos.

**Grado 4:** Atención intensa y sostenida en periodos cortos.

**Grado 5:** Atención intensa en forma regular.

**Grado 6:** Atención fija y sostenida en parte de la jornada.

**Grado 7:** Atención intensa, constante, y sostenida en la jornada.

**Cuadro # 24**  
**Esfuerzo mental**

Nombres y Apellidos	Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Castillo Ortega Yoni Vicenta	Secretaria-Contadora							X
Vivanco Martínez Fátima María	Supervisor de Fábrica							X
Chuquimarca Jiménez Romel Millán	Supervisor Galpones						X	
Abad Castillo José Alberto	Obrero				X			
Córdova Cabrera Ronald Augusto	Obrero				X			
Gonza Agurto José Mario	Obrero				X			
Chamba Azuero Cristian Daniel	Obrero				X			
Lavan Padilla Luis Alfredo	Obrero				X			
Flores Benítez Víctor Samuel	Galponero			X				
Cortez Ogoña Dionisio Manuel	Galponero			X				
Medina Robalino Ángel Benigno	Galponero			X				
Medina Robalino Ángel Emilio	Galponero			X				
Medina Robalino Oswaldo Javier	Galponero			X				
Moreno Tuza Pedro Pablo	Galponero			X				

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**25. ¿Cuál es su responsabilidad por los equipos y maquinaria dotados por la empresa?**

**Grado 1:** La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

**Grado 2:** El equipo se puede dañar ocasionalmente.

**Grado 3:** Por su mala utilización es difícil de causar daño a la maquinaria.

**Grado 4:** Fácilmente puede dañarse la maquina por ser delicada.

**Grado 5:** Por el mal mantenimiento es probable que se dañe la máquina y equipo.

**Grado 6:** Puede causar daños en maquinaria o equipo por descuido en la ejecución de los trabajos.

**Grado 7:** El daño de la maquinaria y equipo es falible por cualquier descuido.

**Cuadro # 25**  
**Responsabilidad por equipo**

Nombres y Apellidos	Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Castillo Ortega Yoni Vicenta	Secretaria-Contadora		X					
Vivanco Martínez Fátima María	Supervisor de Fábrica		X					
Chuquimarca Jiménez Romel Millán	Supervisor Galpones		X					
Abad Castillo José Alberto	Obrero					X		
Córdova Cabrera Ronald Augusto	Obrero					X		
Gonza Agurto José Mario	Obrero					X		
Chamba Azuero Cristian Daniel	Obrero					X		
Lavan Padilla Luis Alfredo	Obrero					X		
Flores Benítez Víctor Samuel	Galponero					X		
Cortez Ogoña Dionisio Manuel	Galponero					X		
Medina Robalino Ángel Benigno	Galponero					X		
Medina Robalino Ángel Emilio	Galponero					X		
Medina Robalino Oswaldo Javier	Galponero					X		
Moreno Tuza Pedro Pablo	Galponero					X		

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

## 26. ¿Cuál es su responsabilidad por materiales, productos y/o dinero?

**Grado 1:** No es responsable de ningún tipo de material, dinero o producto.

**Grado 2:** El importe del material desperdiciado o perdido, o deteriorado no excederá de \$10

**Grado 3:** El importe del material desperdiciado o perdido, o deteriorado es mayor a 10 pero no excede a \$40

**Grado 4:** Su función requiere responsabilidad del material desperdiciado por el manejo de efectivo de hasta \$100

**Grado 5:** El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es más de \$100 pero no excede de \$200

**Grado 6:** El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a 200 pero inferior de \$ 1000

**Grado 7:** Su función requiere responsabilidad del material desperdiciado, perdido o deteriorado de más de \$ 1000

**Cuadro # 26**

### Responsabilidad por materiales productos y/o dinero

Nombres y Apellidos	Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Castillo Ortega Yoni Vicenta	Secretaria-Contadora							X
Vivanco Martínez Fátima María	Supervisor de Fábrica			X				
Chuquimarca Jiménez Romel Millán	Supervisor Galpones			X				
Abad Castillo José Alberto	Obrero		X					
Córdova Cabrera Ronald Augusto	Obrero		X					
Gonza Agurto José Mario	Obrero		X					
Chamba Azuero Cristian Daniel	Obrero		X					
Lavan Padilla Luis Alfredo	Obrero		X					
Flores Benítez Víctor Samuel	Galponero		X					
Cortez Ogoña Dionisio Manuel	Galponero		X					
Medina Robalino Ángel Benigno	Galponero		X					
Medina Robalino Ángel Emilio	Galponero		X					
Medina Robalino Oswaldo Javier	Galponero		X					
Moreno Tuza Pedro Pablo	Galponero		X					

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**27. ¿Cuál es el grado de responsabilidad por personas, que tiene Ud. dentro de la empresa?**

**Grado 1.-** Responde por su trabajo.

**Grado 2.-** Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos personas.

**Grado 3.-** Dirige y controla el trabajo de hasta seis personas.

**Grado 4.-** Dirige y controla el trabajo de hasta diez personas.

**Grado 5.-** Dirige y controla el trabajo de hasta quince personas.

**Grado 6.-** Controla y supervisa el trabajo de más de quince personas.

**Grado 7.-** Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios.

**Cuadro # 27**  
**Responsabilidad por otros**

Nombres y Apellidos	Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Castillo Ortega Yoni Vicenta	Secretaria-Contadora	X						
Vivanco Martínez Fátima María	Supervisor de Fábrica			X				
Chuquimarca Jiménez Romel Millán	Supervisor Galpones			X				
Abad Castillo José Alberto	Obrero	X						
Córdova Cabrera Ronald Augusto	Obrero	X						
Gonza Agurto José Mario	Obrero	X						
Chamba Azuero Cristian Daniel	Obrero	X						
Lavan Padilla Luis Alfredo	Obrero	X						
Flores Benítez Víctor Samuel	Galponero	X						
Cortez Ogoña Dionisio Manuel	Galponero	X						
Medina Robalino Ángel Benigno	Galponero	X						
Medina Robalino Ángel Emilio	Galponero	X						
Medina Robalino Oswaldo Javier	Galponero	X						
Moreno Tuza Pedro Pablo	Galponero	X						

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**28. ¿En qué condiciones de trabajo se desarrolla Ud. dentro de la empresa?**

**Grado 1.-** Se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta.

**Grado 2.-** Horarios incómodos fuera de las horas hábiles, en condiciones variables.

**Grado 3.-** El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidosos y sucios.

**Grado 4.-** El trabajo se lo realiza en trabajos inadecuados, por falta de espacio, e implementación.

**Grado 5.-** El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada.

**Grado 6.-** El trabajo se lo realiza a la intemperie, trepando, halando, elevando, toda la jornada de trabajo en un ambiente sucio y ruidoso.

**Grado 7.-** El trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, ruidoso, grasiento, temperaturas incómodas, gas nocivo.

**Cuadro # 28**  
**Condiciones de Trabajo**

Nombres y Apellidos	Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Castillo Ortega Yoni Vicenta	Secretaria-Contadora	X						
Vivanco Martínez Fátima María	Supervisor de Fábrica			X				
Chuquimarca Jiménez Romel Millán	Supervisor Galpones			X				
Abad Castillo José Alberto	Obrero							X
Córdova Cabrera Ronald Augusto	Obrero							X
Gonza Agurto José Mario	Obrero							X
Chamba Azuero Cristian Daniel	Obrero							X
Lavan Padilla Luis Alfredo	Obrero							X
Flores Benítez Víctor Samuel	Galponero							X
Cortez Ogoña Dionisio Manuel	Galponero							X
Medina Robalino Ángel Benigno	Galponero							X
Medina Robalino Ángel Emilio	Galponero							X
Medina Robalino Oswaldo Javier	Galponero							X
Moreno Tuza Pedro Pablo	Galponero							X

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

## 29. ¿Desarrollarse en su puesto de trabajo implica algún riesgo?

**Grado 1.-** La posibilidad que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.

**Grado 2.-** trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas.

**Grado 3.-** Trabajo que implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta 3 días.

**Grado 4.-** Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 5 días.

**Grado 5.-** Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días.

**Grado 6.-** Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días.

**Grado 7.-** Expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte.

**Cuadro # 29**

### Riesgo

Nombres y Apellidos	Cargo	Grados						
		1	2	3	4	5	6	7
Castillo Ortega Yoni Vicenta	Secretaria-Contadora	X						
Vivanco Martínez Fátima María	Supervisor de Fábrica							X
Chuquimarca Jiménez Romel Millán	Supervisor Galpones							X
Abad Castillo José Alberto	Obrero							X
Córdova Cabrera Ronald Augusto	Obrero							X
Gonza Agurto José Mario	Obrero							X
Chamba Azuero Cristian Daniel	Obrero							X
Lavan Padilla Luis Alfredo	Obrero							X
Flores Benítez Víctor Samuel	Galponero							X
Cortez Ogoña Dionisio Manuel	Galponero							X
Medina Robalino Ángel Benigno	Galponero							X
Medina Robalino Ángel Emilio	Galponero							X
Medina Robalino Oswaldo Javier	Galponero							X
Moreno Tuza Pedro Pablo	Galponero							X

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"

Elaborado por: El autor

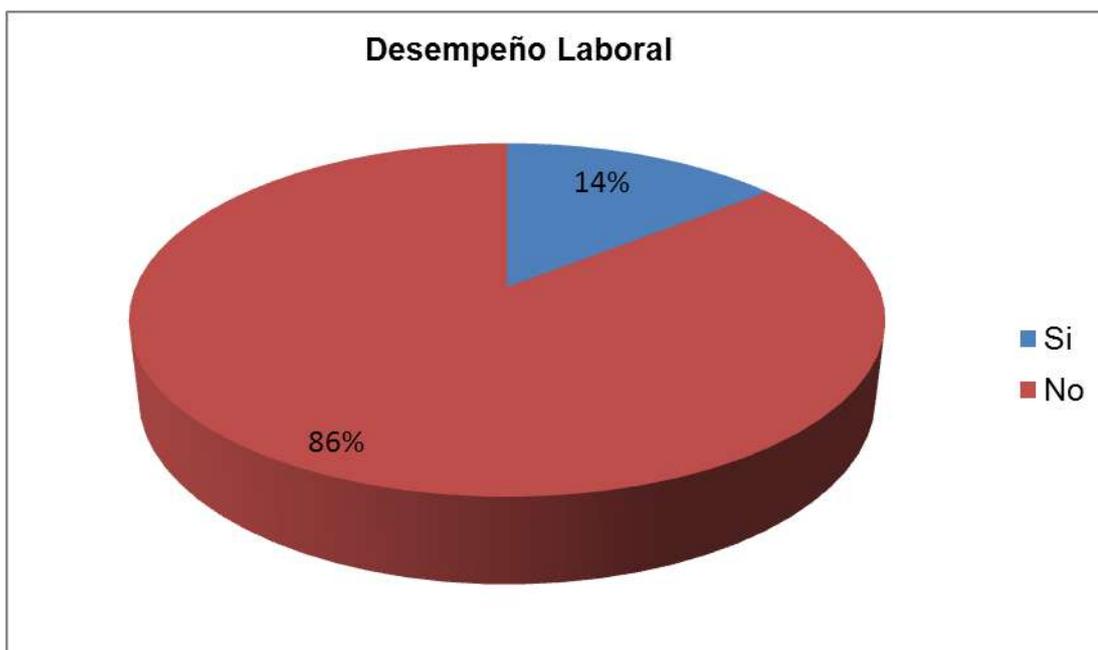
30. ¿Alguna vez han evaluado su desempeño laboral por parte de la empresa?

**Cuadro # 30**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje%
Si	2	14%
No	12	86%
<b>TOTAL</b>	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico # 18**



**Análisis e Interpretación:**

El 86% de los encuestados manifiesta que su desempeño laboral no ha sido evaluado en ningún momento, mientras que el 14% del personal encuestado manifiesta que su desempeño laboral si ha sido evaluado, esto se debe a que la empresa no aplica métodos que le permitan medir y conocer el desempeño laboral de sus colaboradores.

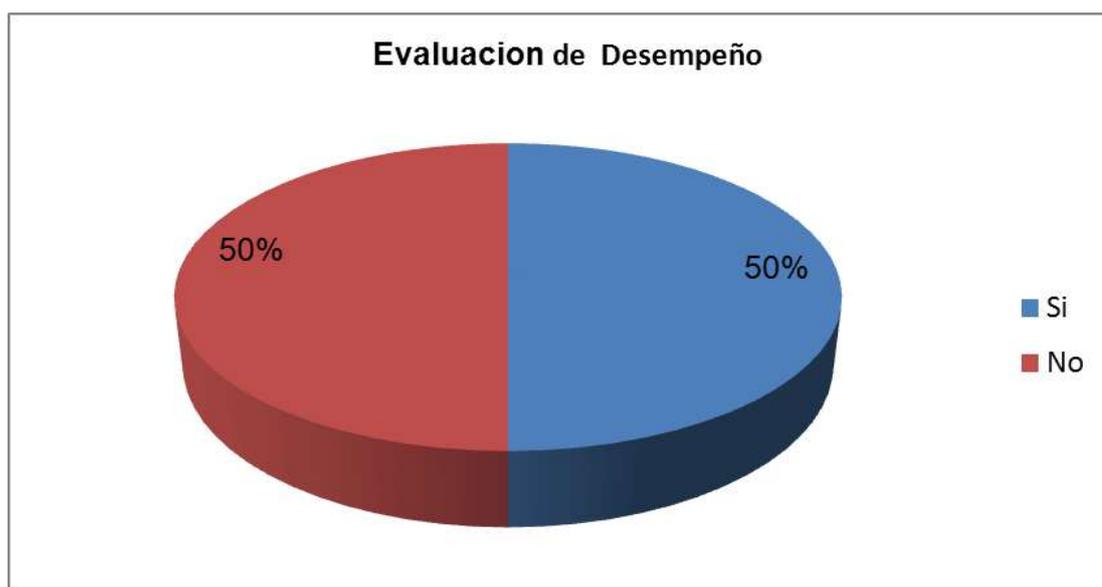
**31. ¿Considera importante que la empresa evalué constantemente el desempeño del personal?**

**Cuadro # 31**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	50%
No	7	50%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**Gráfico # 19**



**Análisis e Interpretación:**

El 50% de los colaboradores encuestados considera importante que se evalué constantemente su desempeño laboral porque esto les permitirá en base a los resultados obtenidos tratar de realizar de una mejor manera su trabajo, mientras tanto que el otro 50% considera que no es importante porque al conocer los resultados de la misma puede ocasionar conflictos dentro de la empresa.

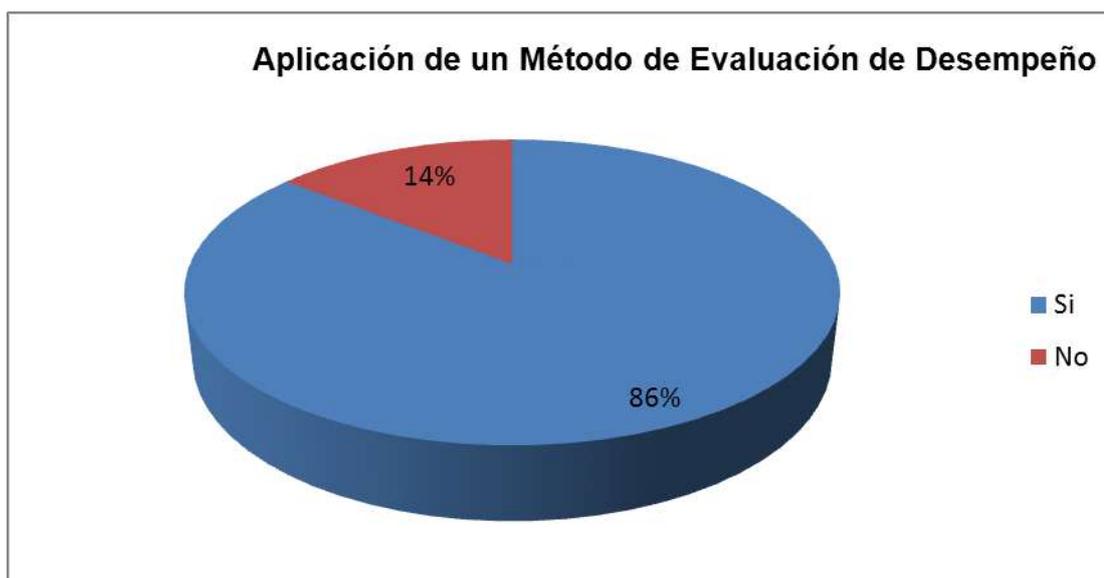
**32. ¿Estaría de acuerdo con la aplicación de un método de evaluación de desempeño, para medir su desenvolvimiento en la empresa?**

**Cuadro # 32**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Si	12	86%
No	2	14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores "Avícola Serrano"  
Elaborado por: El autor

**Gráfico # 20**



**Análisis e Interpretación:**

El 86% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con la aplicación de un método que mida su desempeño laboral ya que esto les permitirá conocer el nivel de desempeño que actualmente están aportando a la empresa, mientras tanto el 14% no está de acuerdo debido a que consideran este proceso como innecesario.

## **g. DISCUSIÓN**

### **7.1. OBJETIVO #1**

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA REALIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA REFERENTE A DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Luego de realizar la correspondiente entrevista al Gerente y encuesta a los colaboradores de la empresa “Avícola Serrano” se puede diagnosticar la realidad actual de la empresa referente al diseño organizacional y la gestión del talento humano, de lo cual se señala lo siguiente:

La empresa “Avícola Serrano” dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde y a la producción de balanceado para consumo interno, es administrada por su propietario el Lic. Manuel Agustín Serrano Granda, quien no posee conocimientos técnicos sobre administración de empresas, debido a que su preparación académica la realizó en el campo del arte y la cultura.

Su historia data de hace 34 años, ya que la empresa “Avícola Serrano” viene prestando sus servicios desde el año 1978. Con el esfuerzo y trabajo de su propietario el Lic. Manuel Agustín Serrano Granda, se inició con la producción de pollo de engorde de raza Hubbard, con lotes de 500 pollos en dos entradas por mes. En 1980 se incrementa a 1000 pollos por mes.

Para 1984 la prosperidad del negocio deriva que se incremente la producción y para ello se realice una inversión en la compra de 14 hectáreas de terreno distribuidas en diferentes sectores de la ciudad de Catamayo, realizando la construcción de galpones. Además se implementa una fábrica de balanceado con la cual se eleva la producción hasta llegar a un

total de 75000 pollos de raza broilers, y una producción de balanceado de 30 toneladas cada mes, cantidad que se mantiene hasta la actualidad.

Entre las fortalezas que tiene el personal que labora en la empresa “Avícola Serrano” se destaca el compromiso, la responsabilidad, el conocimiento, la experiencia que poseen para desarrollarse en cada uno de los puestos de trabajo. Las debilidades se centran en el bajo nivel académico que poseen así como también la poca capacitación adquirida.

Las amenazas que actualmente se tiene es la desvinculación laboral debido a los altos impuestos tributarios por parte del gobierno nacional. También se considera como amenaza la implementación de una empresa de similares características donde se le ofrezca al personal mejores remuneraciones. Las oportunidades se basan en las expectativas de crecimiento que tiene la empresa donde se tendría la posibilidad de ofrecer al personal un desarrollo profesional, capacitación y especialización.

En cuanto a la parte administrativa la empresa no cuenta con herramientas técnicas que permitan la determinación de la estructura necesaria para la optimización de recursos y la sistematización de actividades.

La presente empresa carece de una misión, visión y valores organizacionales, significando esto que la misma no tiene establecida una filosofía empresarial, que la identifique, donde se muestre la forma de ser de la empresa, situación fundamental para dar conocer a los colaboradores, los objetivos que se tiene y en si hacia donde se quiere llegar organizacionalmente.

La carencia de organigramas no permite conocer la estructura orgánica interna de la empresa desconociendo por completo el personal que labora en la empresa, sus niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de

autoridad, responsabilidad y las diferentes relaciones que deben existir entre los diferentes puestos de la empresa.

No existe ningún tipo de manual de funciones o responsabilidades, es decir las personas incurren en hacer varias actividades por iniciativa propia, las cuales no se las puede medir, ya que al no tener claro y definida sus responsabilidades, se hace lo que se puede, pero sin poder medir la eficiencia del personal.

Se ha evidenciado también la inexistencia de un manual de bienvenida donde se encuentren inmersos un reglamento interno de trabajo así como la información general a cerca de la empresa, a fin de que cuando un nuevo colaborador ingrese a la laborar se le facilite y acelere su adaptación.

En lo referente a la gestión de talento humano la empresa tiene grandes dificultades, debido a que no se administra el talento humano de una forma técnica sino que se lo hace de una manera empírica, obviando procesos y técnicas indispensables que permitan la eficiencia del personal.

Para las fases de admisión de personal la empresa no cuenta con un proceso establecido donde se determine cada una de las actividades a seguir para la incorporación de nuevos colaboradores a la empresa, teniendo procesos extremadamente simples que no garantizan la vinculación de los talentos apropiados que aporten capacidades habilidades y destrezas, al alcance de los objetivos organizacionales de la empresa.

El reclutamiento del personal es realizado de una forma empírica, sin utilizar las técnicas necesarias que para garantizar que los cargos que existen dentro de la empresa sean ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto.

La forma de reclutar de la empresa, se la realiza con la ayuda de sus actuales colaboradores, quienes informan a sus familiares y amigos sobre

la vacante existente, limitando esto a que muchas más personas conozcan sobre el particular y se tenga una lista amplia para poder escoger a la persona más idónea para que se desarrolle en el puesto de trabajo.

Dentro de este punto también es importante dar a conocer que la empresa no realiza ascensos o traslados para cubrir los puestos de trabajo cuando se genera una vacante por cualquier situación.

Según palabras del gerente de la empresa los ascensos y traslados no han sido realizados, debido a que por lo general cuando existe una vacante se busca candidatos externos, siendo esto un factor de desmotivación para el colaborador que ya se encuentra laborando en la empresa.

La selección de personal se la realiza de acuerdo al criterio del gerente, sin utilizar técnicas que garanticen la elección entre aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo eficientemente. Existe la necesidad de implementar una hoja de solicitud de empleo con el fin de obtener información general del aspirante para poder conocer el perfil profesional del candidato, así mismo no se realizan pruebas de idoneidad donde se haya evaluado la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Se realiza una entrevista por parte del Gerente y es ahí donde el mismo determina si el candidato es contratado o no dejando de lado otras técnicas de selección.

Tampoco se realiza una verificación de datos y referencias, donde se compruebe que la información que proporciona el candidato acerca de su trayectoria laboral es verídica y que amerita su contratación. Los exámenes médicos no son requisitos al momento de ingresar a trabajar en esta empresa, para evitar así el ingreso de un individuo que padezca de una enfermedad contagiosa lo cual puede ocasionar graves problemas laborales y legales.

Al carecer de un manual de funciones no se realiza una descripción realista del puesto, y así evitar conflictos con el nuevo colaborador, al tener que desarrollarse en funciones que para su parecer no son las que debería realizar.

Para la contratación de personal "Avícola Serrano" utiliza un solo tipo de contrato de trabajo que es a plazo fijo, los mismos que son cumplidos de acuerdo a las disposiciones del Código de Trabajo de la República del Ecuador.

No existe un proceso efectivo de inducción de personal debido a que como anteriormente se señaló la empresa no cuenta con un manual de bienvenida, siendo realizado este proceso de una forma demasiado sencilla e inefectiva ya que el proceso que actualmente realizan se lo hace de una forma verbal el cual se basa en propiciar información específica del puesto en el que se va a desarrollar el nuevo colaborador, limitando esto a que se brinde la información necesaria para que el nuevo colaborador se adapte rápidamente a la empresa y no se prolongue a largos periodos de tiempo como actualmente sucede.

La integración del personal ha sido tomada como un proceso normal que se da entre el nuevo colaborador y el personal que ya está laborando en la empresa, sin que haya por parte de los directivos de la empresa actividades orientadas específicamente a este objetivo.

Según las encuestas aplicadas, la motivación es un factor que no existe en la empresa por lo que se evidencia la falta de planes motivacionales que se conviertan en políticas de la empresa a fin de que los colaboradores brinden sus mejores esfuerzos a beneficio de toda la organización.

La empresa no se ha preocupado por la capacitación de su personal, desaprovechando nuevos conocimientos que serían de mucha ayuda para mejorar procesos e incluir técnicas y tecnologías que ayuden a mejorar la calidad del producto que se ofrece.

El personal no cuenta con un proceso de valoración de puestos el cual permita realizar un reajuste salarial a partir de un procedimiento técnico para determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás.

La evaluación del desempeño ha sido una de las actividades que la empresa no ha realizado, desconociendo así la conducta, comportamiento y desempeño del trabajador en cada uno de los puestos de trabajo.

## 7.2. OBJETIVO #2

DISEÑAR ORGANIGRAMAS DE TIPO ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y POSICIONAL LOS CUALES PERMITAN A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CONOCER EL GRADO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE TIENE CADA UNO DE ELLOS DENTRO DE LA MISMA.

En base a los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al gerente de la empresa “Avícola Serrano” donde se pregunta puntualmente, cómo se establece y se da a conocer las jerarquías o responsabilidades que tiene cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, se obtiene como respuesta, que las mismas son dadas a conocer de una forma verbal por parte del gerente de la empresa a cada uno de sus colaboradores ya que no existen en la misma ningún tipo organigramas.

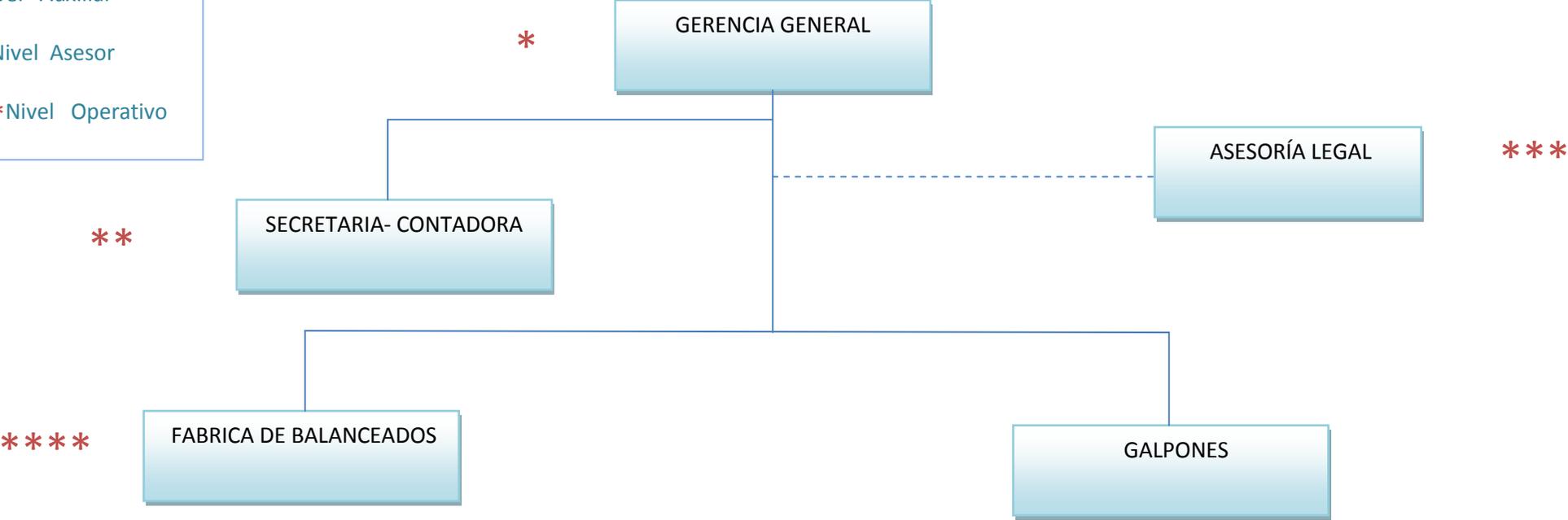
Dato que se corrobora en la pregunta #2 de la encuesta aplicada a los colaboradores, donde se averigua si se conoce sobre la existencia de algún tipo de organigrama de la empresa, manifestando los encuestados que no conocen la estructura organizacional de la empresa, debido a que no se ha establecido de una forma clara las jerarquías y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo a través de organigramas.

Dada esta realidad, se propone los siguientes organigramas con el objetivo de definir claramente cuál es el nivel jerárquico, las líneas de autoridad y responsabilidad y en si las relaciones que existen entre los diferentes puestos de la empresa.

**Leyenda**

- \* Nivel Ejecutivo
- \*\* Nivel Auxiliar
- \*\*\* Nivel Asesor
- \*\*\*\* Nivel Operativo

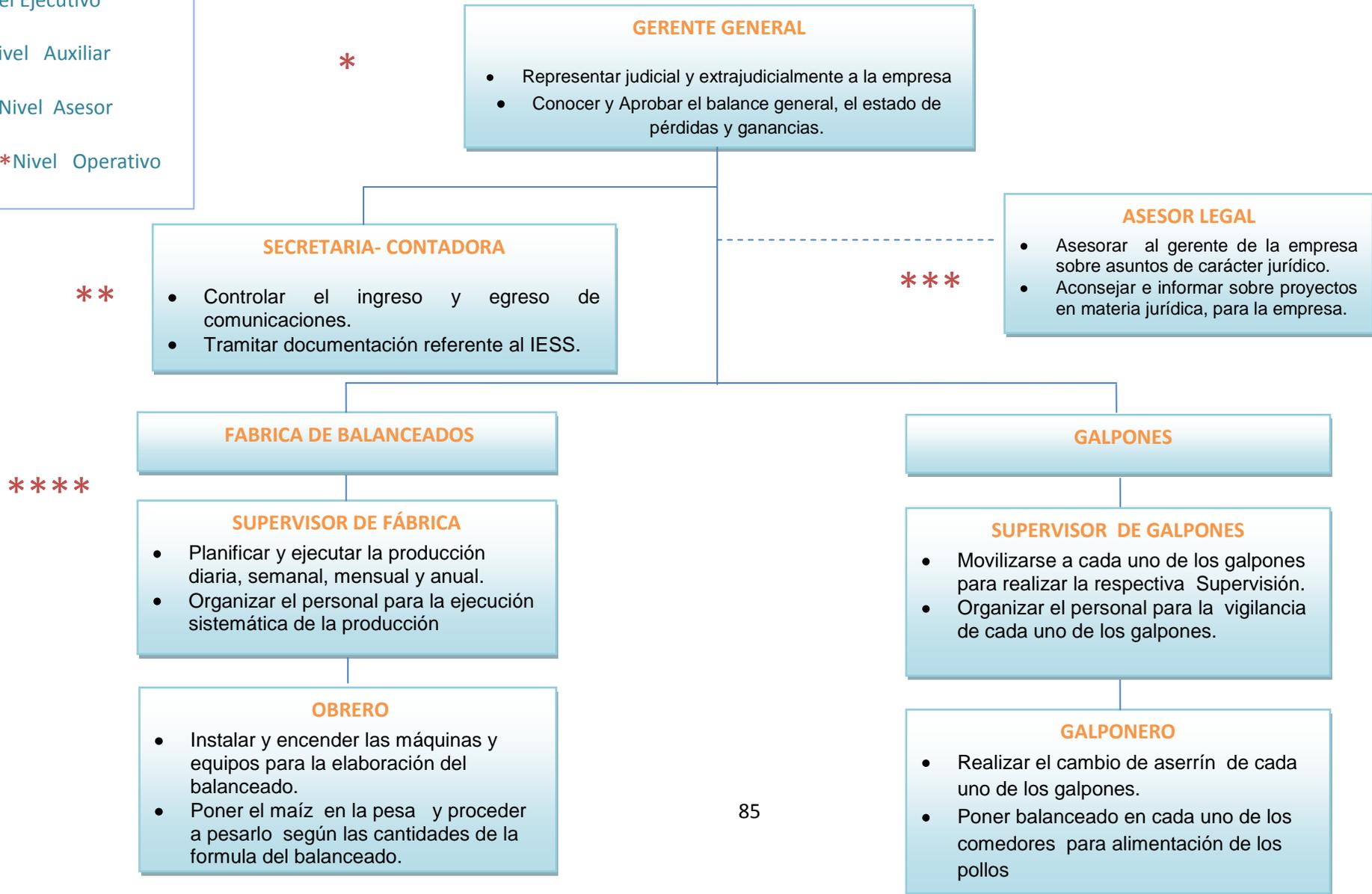
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA AVÍCOLA SERRANO**



## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA AVÍCOLA SERRANO

**Leyenda**

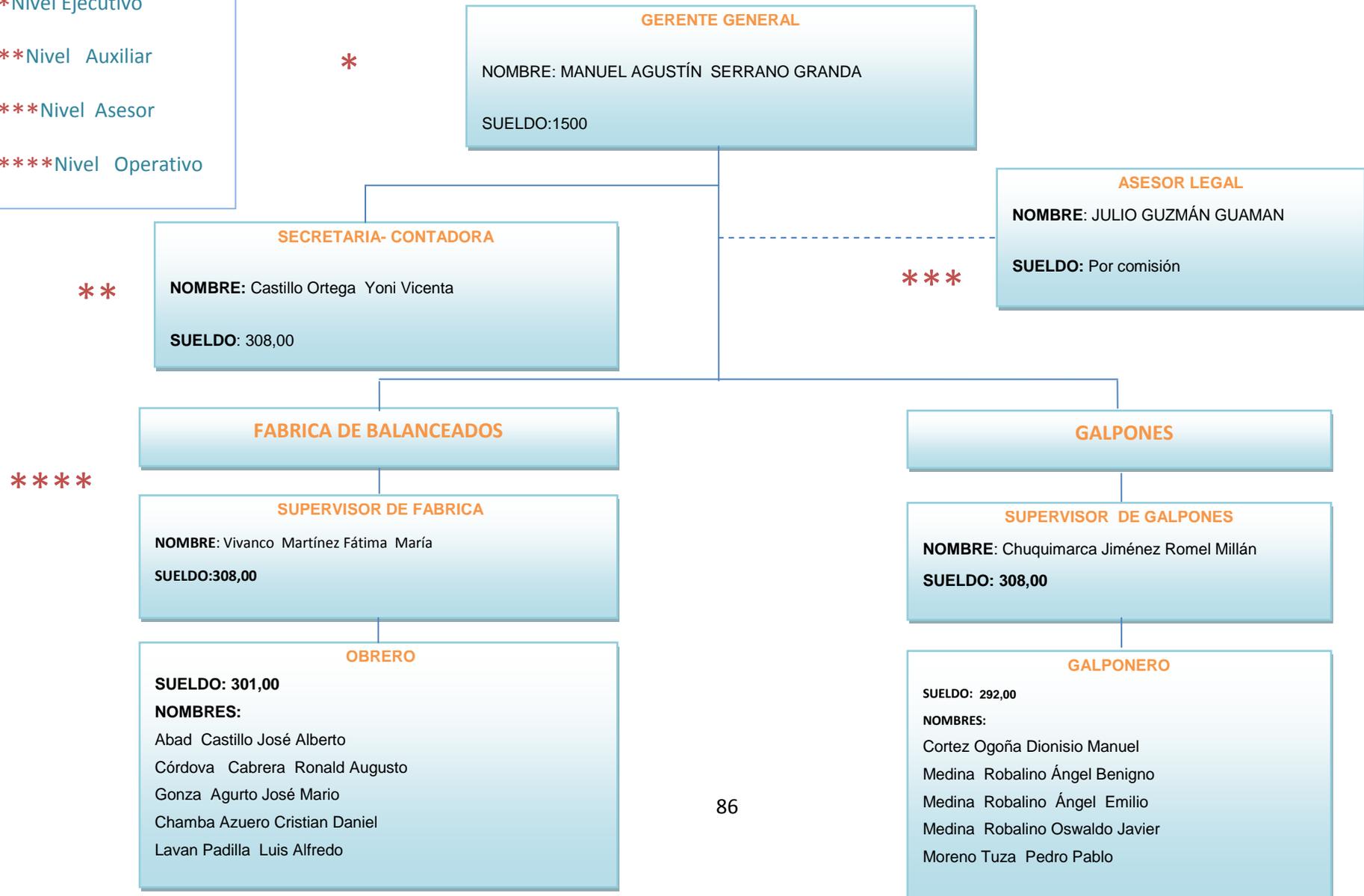
- \* Nivel Ejecutivo
- \*\* Nivel Auxiliar
- \*\*\* Nivel Asesor
- \*\*\*\* Nivel Operativo



Leyenda

- \* Nivel Ejecutivo
- \*\* Nivel Auxiliar
- \*\*\* Nivel Asesor
- \*\*\*\* Nivel Operativo

ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA EMPRESA AVÍCOLA SERRANO



### **7.3. OBJETIVO #3**

ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES Y DE BIENVENIDA QUE PERMITA REALIZAR LA DESCRIPCIÓN, ESPECIFICACIÓN Y CONOCIMIENTO DE CADA UNO DE LOS PUESTOS.

#### **7.3.1. Manual de funciones**

En base a los resultados obtenidos de la entrevista y encuesta aplicada al gerente y colaboradores de la empresa “Avícola Serrano” donde en primer lugar se pregunta al Lic. Manuel Serrano, gerente de la misma sobre cómo da a conocer a sus colaboradores las actividades que deben realizar cotidianamente, en lo que supo manifestar que las funciones que deben realizar cada uno de sus colaboradores, se las da a conocer conforme el día a día, de una forma verbal, de acuerdo como surgen los trabajos que se tienen que realizar ya que no se cuenta con un documento donde se especifiquen las funciones específicas de cada puesto.

Cuando en la pregunta #4 de la encuesta aplicada a los colaboradores, se pregunta cómo se les da a conocer sus responsabilidades y funciones que tienen que cumplir dentro de la empresa el 57% manifiesta que realiza cada una de las actividades por su propia iniciativa, el 43% se las comunicaron verbalmente al momento de ingresar a trabajar a la empresa, por lo que se puede deducir que la misma no cuenta con un manual de funciones que le permita conocer de una mejor forma sus responsabilidades y actividades.

Comprendiendo el significado de este problema, se propone el siguiente manual de funciones con la finalidad de establecer un instrumento de trabajo donde especifique y describa el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades, el cual será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas.

El presente manual constara en el objetivo #5 correspondiente a la valuación de puestos por puntos.

### **7.3.2. Manual de bienvenida.**

En la pregunta #23 de la entrevista realizada al gerente de “Avícola Serrano” se consulta sobre la existencia del manual de bienvenida, se hace conocer que la empresa no cuenta con este documento esencial al momento de brindar información al nuevo personal. Así mismo en la interrogante #24 se pregunta sobre si tiene la empresa establecido un reglamento interno de trabajo, siendo la respuesta de la gerente negativa.

Todos estos datos han sido verificados con las contestaciones de los colaboradores en las encuestas aplicadas, donde en la interrogante #10 se pregunta si tienen conocimiento del reglamento interno de trabajo contestando el 100% de los mismos que lo desconocen por completo.

Ante esta situación se propone un manual de bienvenida donde está inmerso un reglamento interno de trabajo, con el objetivo de hacer conocer a los colaboradores y en especial a aquellos que ingresan a laborar por primera vez en la empresa, información que les permitirá tener una rápida y mejor adaptación en la empresa y desenvolverse sin ningún problema dentro de la misma.

El manual de bienvenida se presentara en el objetivo #4 correspondiente al sistema de admisión y empleo en la parte correspondiente a la inducción del personal.

#### **7.4. OBJETIVO #4**

DISEÑAR UN SISTEMA DE ADMISIÓN Y EMPLEO DEL TALENTO HUMANO CON EL OBJETO DE INTEGRAR A LA EMPRESA LAS MEJORES PERSONAS.

En el presente trabajo se propone el siguiente sistema de admisión y empleo del talento humano con el cual se busca viabilizar el correcto reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación del personal de la empresa “Avícola Serrano” con el objetivo de que la misma cuente con una eficiente gestión del talento humano que le permita alcanzar los objetivos organizacionales.

##### **7.4.1. Reclutamiento del personal**

Luego de analizar los resultados obtenidos de la entrevista y la encuesta aplicadas, se ha encontrado que la empresa “Avícola Serrano” no cuenta con un proceso de reclutamiento de personal, ya que al preguntar en la interrogante #13 sobre los conocimientos sobre el tema a su gerente, supo manifestar que no cuenta con los conocimientos técnicos necesarios y en la interrogante # 14 manifiesta que no existe en la empresa un proceso definido para el reclutamiento de personal.

##### **7.4.1.1. Reclutamiento interno de personal**

Según la respuesta de la pregunta #16 de la entrevista realizada al gerente no existe un reclutamiento interno ya que no se tiene como política de la empresa realizar asensos o traslados para cubrir vacantes existentes dentro de la misma debido a que por lo general cuando hay puestos por cubrir se busca candidatos externos .

Por tal motivo se cree que es conveniente que exista un proceso de reclutamiento interno, que ayude a cubrir con mayor seguridad el puesto requerido, para lo cual se propone la siguiente propuesta.

Si dentro de la empresa se genera la vacante de supervisor de fábrica y existirá una persona con experiencia en el área y que además cumpla con los requerimientos exigidos por el puesto, se evaluara el caso y de ser favorecido se hará llegar una carta de asenso donde se comunicara el particular.



## CARTA DE ASCENSO

AVÍCOLA SERRANO

Loja 3 de Octubre del 2012

Ciudad.

De mis consideraciones

La empresa Avícola Serrano, por medio de la presente tiene a bien comunicarle a Ud. Que durante estos últimos días se ha venido realizando un proceso de reclutamiento interno, en el cual ha sido evaluado y analizado el desempeño laboral de todos nuestros colaboradores, tomando la grata decisión de ascenderlo a Ud. al puesto de "SUPERVISOR DE FABRICA", puesto al que tendrá Ud. que desempeñar desde el día lunes 6 de agosto del 2012.

Sin más que mencionarle la empresa le desea éxitos en sus nuevas funciones y FELICITACIONES POR SU ASCENSO.

Atentamente

.....  
Lic. Manuel Serrano Granda  
GERENTE DE LA EMPRESA AVÍCOLA SERRANO

#### **7.4.1.2. Reclutamiento externo**

Al preguntar en la interrogante #15 de la encuesta sobre la manera como se atrae candidatos hacia la empresa se manifiesta que cuando ha existido una vacante en la empresa, se ha comunicado al personal que se encuentra laborando en la empresa y ellos han sido los que han sugerido y recomendado algún nombre los cuales se han integrado a laborar. Dato que ha sido verificado en pregunta # 4 de la entrevista donde se consulta sobre la forma en la que se enteraron de que existía una vacante, respondiendo, que el 100% de ellos se enteró por medio de un amigo o familiar, lo que evidencia que la empresa no utiliza anuncios publicitarios, los cuales puedan ser difundidos por los diferente medios de comunicación y así tener más opciones al momento de seleccionar el personal.

##### **7.4.1.2.1. Proceso de reclutamiento externo**

Por todo lo anotado anteriormente se propone el siguiente proceso de reclutamiento externo el cual consta de formatos y técnicas para hacer del proceso de reclutamiento externo un sistema eficiente.

##### **✓ Emisión de anuncios publicitarios**

Con el objetivo de dar a conocer la existencia de las vacantes en la empresa “Avícola Serrano” y de esta manera contar con varios perfiles profesionales se propone la emisión de anuncios publicitarios, que serán difundidos en el diario La Hora por considerarse el medio de mayor circulación de la localidad, también se hará uso de la publicidad hablada para lo cual se contratara cuñas publicitarias, de la radio Boquerón considerada de mayor sintonía en la ciudad de Catamayo, en la cual se emitirán tres cuñas publicitarias al día, en mañana tarde y noche respectivamente por un periodo de dos días, haciendo conocer la necesidad de contar con personal para los siguientes puestos:

✓ **Gerente**



**Requiere contratar:**

## **GERENTE**

**REQUISITOS:**

- ✪ Título de Ingeniería Comercial o carreras afines
- ✪ Mínimo 3 años en puestos similares.
- ✪ Actitud de Liderazgo.
- ✪ Trabajo bajo presión.
- ✪ Excelentes habilidades de negociación, motivación y emprendimiento
- ✪ Amplia experiencia en gerencia de empresas
- ✪ Edad: 25 a 40 años.

**OFRECE:**

- ✪ Excelente remuneración.
- ✪ Estabilidad laboral.
- ✪ Capacitación.
- ✪ Excelente clima laboral

Los aspirantes que cumplan con este perfil, enviar su hoja de vida con fotografía reciente, mencionando sus expectativas económicas al correo electrónico [serrano\\_granda@yahoo.es](mailto:serrano_granda@yahoo.es)

- **Secretaria(o)-contador(a)**



**Requiere contratar:**

## **SECRETARIA(O)-CONTADOR(A)**

**REQUISITOS:**

- ✪ Título en Contabilidad y Auditoría
- ✪ Mínimo 2 años en funciones similares
- ✪ Manejo de Word y Excel e internet.
- ✪ Edad entre 25 y 30 años.
- ✪ Disponibilidad en Tiempo Completo.

**OFRECE:**

- ✪ Excelente remuneración
- ✪ Estabilidad laboral.
- ✪ Excelente Ambiente de Trabajo.

Los aspirantes que cumplan con este perfil, enviar su hoja de vida con fotografía reciente, mencionando sus expectativas económicas al correo electrónico [serrano\\_granda@yahoo.es](mailto:serrano_granda@yahoo.es)

- **Supervisor de fábrica**



**Requiere contratar:**

## **SUPERVISOR DE FÁBRICA**

**REQUISITOS:**

- ✪ Título de ingeniería en industrias, agropecuarias o alimentos
- ✪ Mínimo 2 años en funciones similares
- ✪ Conocimiento en la producción y manejo de balanceados
- ✪ Manejo Pc, Excel, Word a nivel medio y avanzado.
- ✪ Conocimientos básicos de logística y calidad.

**OFRECE:**

- ✪ Remuneración básica más beneficios.
- ✪ Estabilidad laboral.
- ✪ Excelente Ambiente de Trabajo.

Los aspirantes que cumplan con este perfil, enviar su hoja de vida con fotografía reciente, mencionando sus expectativas económicas al correo electrónico [serrano\\_granda@yahoo.es](mailto:serrano_granda@yahoo.es)

- **Supervisor de galpones**



**Requiere contratar:**

## **SUPERVISOR DE GALPONES**

**REQUISITOS:**

- ★ Título de Doctor en veterinaria, o carreras afines
- ★ Mínimo 3 años en funciones similares
- ★ Conocimiento en Avicultura
- ★ Conocimientos básicos de logística y distribución
- ★ Conocimiento en nutrición avícola.

**OFRECE:**

- ★ Remuneración básica más beneficios.
- ★ Estabilidad laboral.
- ★ Excelente Ambiente de Trabajo.

Los aspirantes que cumplan con este perfil, enviar su hoja de vida con fotografía reciente, mencionando sus expectativas económicas al correo electrónico [serrano\\_granda@yahoo.es](mailto:serrano_granda@yahoo.es)

- Obrero



**Requiere contratar:**

## **OBRERO**

**REQUISITOS:**

- ✦ Título de Bachiller
- ✦ Un año en funciones similares
- ✦ Sexo masculino de 20 a 30 años
- ✦ Conocimiento en el manejo de maquinaria industrial
- ✦ Disponibilidad de tiempo completo.

**OFRECE:**

- ✦ Excelente remuneración.
- ✦ Estabilidad laboral.
- ✦ Capacitación

Los aspirantes que cumplan con este perfil, enviar su hoja de vida con fotografía reciente, mencionando sus expectativas económicas al correo electrónico [serrano\\_granda@yahoo.es](mailto:serrano_granda@yahoo.es)

- **Galponero**



**Requiere contratar:**

## **GALPONERO**

**REQUISITOS:**

- ★ Sexo Masculino de 18-30 años
- ★ Educación "Bachiller"
- ★ Deseable experiencia en crianza de pollos
- ★ Disponibilidad de tiempo completo.

**OFRECE:**

- ★ Excelente remuneración.
- ★ Estabilidad laboral.
- ★ Capacitación

Los aspirantes que cumplan con este perfil, enviar su hoja de vida con fotografía reciente, mencionando sus expectativas económicas al correo electrónico [serrano\\_granda@yahoo.es](mailto:serrano_granda@yahoo.es)

## 7.4.2. Selección del personal

Según información recabada en las interrogantes #17, #18 y #19 de la entrevista, y la interrogante #5 de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa “Avícola Serrano” para la sección del personal no cuenta con técnicas que le permitan seleccionar de una mejor manera el personal e incorporar a la misma las personas con las mejores habilidades, capacidades y destrezas que aporten al cumplimiento de los objetivos.

### 7.4.2.1. Proceso de selección del personal.

En vista de que la empresa “Avícola Serrano” no cuenta con un proceso técnico, basándose actualmente solo en una entrevista para seleccionar el personal se propone el siguiente proceso de selección.

#### 7.4.2.1.1. Hoja de solicitud de empleo.

Es de suma importancia que se utilice la hoja de solicitud de empleo, debido a que la misma permite la recolección de información valiosa a cerca del candidato

				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Foto Actualizada</div>	
<b>Hoja de solicitud de empleo</b>					
Fecha.....					
Puesto que solicita.....					
<b>I. DATOS GENERALES</b>					
<b>Cedula de identidad</b> No.	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres		
<b>Fecha de nacimiento</b> Año mes día	Edad	Lugar de nacimiento	Provincia	Nacionalidad	
<b>Domicilio: ciudad</b>	calle	No	Sector	Teléfonos Casa. Cel.	

<b>Tipo de sangre</b>	Estado civil:	Libreta militar	Está afiliado al IES Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Núm.:
<b>Licencia de conducir</b> sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Tipo de licencia A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>	Posee vehículo sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Usa lentes Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>Ha sufrido alguna lesión física , en caso de ser afirmativa su respuesta, explique</b> sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ----- -----			
<b>Ha sufrido alguna enfermedad, en caso de ser afirmativa su respuesta, explique</b> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ----- -----			

## II. INFORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL	INSTITUCION	LUGAR	DESDE/HASTA	ESPECIALIDAD	ANOS APROBÓ	TITULO
Primaria						
Secundaria						
Técnico						
Superior						
POSTGRADO						
OTROS						
<b>Conocimientos en computación, explique</b> ..... .....						
<b>Conocimientos Sobre Idiomas</b>	COMPRENDE	LEE	HABLA	ESCRIBE	TRADUCE	
<b>Estudios que realiza actualmente</b>	<b>institución</b>	<b>Curso nivel</b>	<b>horario</b>	<b>Fecha de finalización</b>		

## III. EMPLEO ULTIMO

<b>Nombre de la empresa:</b>	<b>Ciudad:</b>	<b>Teléfono:</b>
<b>Actividad de la empresa</b>		
Tipo de empresa: Nacional <input type="checkbox"/> Multinacional <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Publica <input type="checkbox"/>		
<b>Cargo último:</b>	<b>sueldo último:</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	<b>Cargo:</b>	
<b>Motivo de salida:</b>		

<b>IV. TRAYECTORIA LABORAL</b>					
Nombre de la empresa	Cargo	Fecha de entrada	Fecha de salida	Tiempo de labores	Ultima remuneración

**7.4.2.1.1. Formato de recepción de solicitudes de empleo.**

El presente formato servirá para, la estructuración de cada una de las citas, para la posterior entrevista la cual se deberá hacer de acuerdo al orden de entrega de las hojas de solicitud de empleo.

			
AVÍCOLA SERRANO			
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	FECHA DE PRESENTACIÓN DE SOLICITUD	FECHA ASIGNADA PARA LA ENTREVISTA Y PRUEBAS
1			
2			
3			
4			
5			

### 7.4.2.1.2. Entrevista de selección

Para este punto se proponen dos modelos, de los cuales se puede escoger el que se crea más conveniente.

#### ✓ Formato #1

	<b>ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b> <b>AVÍCOLA SERRANO</b>
<p>Nos dirigimos a usted, con la finalidad de que nos provea la información necesaria la misma que ayudara a verificar y tomar la decisión si cumple con los requisitos para llenar dicha vacante.</p>	
<b>PREGUNTAS PERSONALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuál es su nombre?</li><li>2. ¿Cómo se relaciona con los demás?</li><li>3. ¿Cuál cree usted que es su punto fuerte/débil de su personalidad o carácter?</li><li>4. ¿Cómo se definiría usted mismo?</li><li>5. ¿Cómo reaccionas habitualmente frente a la jerarquía?</li></ol>	
<b>PREGUNTAS SOBRE FORMACIÓN</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Por qué decidió estudiar la carrera que tiene actualmente?</li><li>2. ¿Cuál fue la experiencia más gratificante durante su vida de estudiante?</li><li>3. ¿Piensa proseguir o ampliar sus estudios de alguna manera?</li><li>4. ¿En su formación complementaria qué seminarios o cursos de corta duración ha realizado?</li><li>5. ¿Qué le motivo a realizarlos?</li></ol>	
<b>PREGUNTAS SOBRE EXPERIENCIA LABORAL</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuál de sus trabajos anteriores le gusto más?</li><li>2. ¿Cuánto le pagaban?</li><li>3. ¿Cómo se llevaba con sus compañeros y con sus jefes?</li><li>4. ¿Cómo conseguiste ese empleo?</li><li>5. ¿Cuál fue tu proyecto o solución más creativa?</li></ol>	
<b>PREGUNTAS SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?</li><li>2. ¿Qué le atrae de ella?</li><li>3. ¿Prefiere un trabajo previsible o un trabajo cambiante?</li><li>4. ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato?</li><li>5. ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?</li><li>6. ¿Qué se ve haciendo dentro de cinco años o diez años?</li></ol>	

✓ **Formato #2**



**MODELO DE ENTREVISTA**

AVÍCOLA SERRANO

Nos dirigimos a usted, con la finalidad de que nos provea la información necesaria la misma que ayudara a verificar y tomar la decisión si cumple con los requisitos para llenar dicha vacante.

**PREGUNTAS PERSONALES**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cómo se relaciona con los demás?
3. ¿Cómo se enfrenta usted a los problemas?
4. ¿Le gusta trabajar solo en equipo?
5. Si está casado ¿trabaja su cónyuge? ¿Puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?

**PREGUNTAS SOBRE FORMACIÓN**

1. ¿Por qué decidió estudiar la carrera que posee?
2. ¿Cree que su decisión fue acertada?
3. ¿Considera que su nivel de cualificación fue adecuado?
4. ¿Le pareció provechoso los conocimientos adquiridos en los cursos que haya asistido?
5. Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto
6. ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?

**PREGUNTAS SOBRE EXPERIENCIA LABORAL**

1. ¿Qué función realizaba en la empresa anterior?
2. ¿Qué opinión tiene del ambiente de trabajo de la misma?
3. ¿Por qué se marchó de la empresa en la que trabajo anteriormente?
4. ¿Qué aprendiste de tus trabajos anteriores?

**PREGUNTAS SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO**

1. ¿Qué conoce de nuestra empresa?
2. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
3. ¿Confía en su capacidad para ocupar este puesto?
4. ¿Qué espera del puesto?
5. ¿Qué salario quiere percibir?
6. ¿Cuáles son sus expectativas futuras?
7. ¿Qué es para usted lo más importante en un empleo?

✓ **Ficha de evaluación de la entrevista.**

El presente formato servirá para asignar la puntuación correspondiente a cada uno de los entrevistados, evaluando aspectos como la puntualidad, presentación, documentación en orden, referencias, comunicación verbal, comunicación no verbal.

				NOMBRE.....	
				FECHA DE LA ENTREVISTA.....	
				HORA.....	
<b>PARÁMETROS</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>				<b>OBSERVACIÓN</b>
Puntualidad	0	1	2	3	
Presentación	0	1	2	3	
Documentación en orden	0	1	2	3	
Referencias	0	1	2	3	
Comunicación verbal	0	1	2	3	
Comunicación no verbal	0	1	2	3	
<b>TOTAL</b>					

✓ **Parámetros de evaluación la entrevista**

 <p style="text-align: center;">PARÁMETROS DE EVALUACIÓN</p> 		
<b>PUNTUALIDAD</b>	<b>Acude dentro a tiempo o dentro de 15 minutos antes de la entrevista.</b>	<b>3 puntos</b>
	Acude con 5 minutos de retraso o más de 20 minutos antes de la entrevista.	<b>2 puntos</b>
	Acude con más de 5 y menos de 15 minutos de retraso.	<b>1 punto</b>
	Acude con más de 15 minutos de retraso.	<b>0 puntos</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	Ropa limpia, apropiada, apariencia sencilla	<b>3 puntos</b>
	Ropa en desorden, excesivo maquillaje	<b>2-1 punto</b>
	Ropa sucia, falta de higiene personal	<b>0 puntos</b>
<b>DOCUMENTOS</b>	Copias legibles corresponden a la hoja de vida	<b>3 puntos</b>
	Copias ilegibles con manchas o borrones, corresponden a la hoja de vida.	<b>2 puntos</b>
	Documentación incompleta, copias irrelevantes	<b>1 punto</b>
	No se documenta lo señalado en la hoja de vida.	<b>0 puntos</b>
<b>REFERENCIAS</b>	Referencias laborales con buenas recomendaciones	<b>3 puntos</b>
	Referencias personales con buenas recomendaciones	<b>2 puntos</b>
	Referencias laborales/personales prudentes	<b>1 punto</b>
	Referencias familiares o con observaciones negativas.	<b>0 puntos</b>
<b>COMUNICACIÓN VERBAL</b>	Responde apropiadamente, escucha al entrevistador, hace preguntas relevantes.	<b>3 puntos</b>
	Responde apropiadamente, no hace preguntas al entrevistador	<b>2 puntos</b>
	Habla demasiado, hay que conducir la entrevista para enfocarla	<b>1 punto</b>
	No responde oportunamente, no es posible comunicarse armónicamente	<b>0 puntos</b>
<b>COMUNICACIÓN NO VERBAL</b>	Mira al entrevistador cuando habla, mantiene una actitud controlada y dinámica, no fuma ni masca chicle durante la entrevista.	<b>3 puntos</b>
	Mantiene contacto visual con el entrevistador, tiene una actitud controlada y dinámica, fuma o masca chicle durante la	<b>2 puntos</b>
	No mantiene contacto visual con el entrevistador, actitud tensa, se siente incómoda la entrevista	<b>1 punto</b>
	No mantiene contacto visual con el entrevistado, fuma o masca chicle durante la entrevista, es demasiado emocional o distante.	<b>0 puntos</b>

### 7.4.2.1.3. Pruebas de idoneidad para los puestos de la empresa “Avícola Serrano”

Según manifiesta el gerente en la pregunta #21 la empresa no hace uso de pruebas de idoneidad, que ayuden a escoger de una mejor manera a los candidatos, ante ello se propone las siguientes.

#### ✓ Gerente

	<p><b>PRUEBA DE IDONEIDAD</b></p> <p>AVÍCOLA SERRANO</p>
<h3>PRUEBA PARA PUESTO DE GERENTE</h3>	
NOMBRE.....	
FECHA.....	
<b>1.- QUE ESTILO DE DIRECCIÓN TIENE:</b>	
<input type="checkbox"/> No tiene contacto directo con el personal.	
<input type="checkbox"/> Habla frecuentemente con los empleados para saber que les preocupa.	
<input type="checkbox"/> Habla con los empleados cuando hay la necesidad de aclarar algo.	
<b>2.- CON RESPECTO AL FUTURO:</b>	
<input type="checkbox"/> Se compara con la competencia y la base de estadísticas para calcular el futuro de la empresa.	
<input type="checkbox"/> Planifica constantemente.	
<input type="checkbox"/> Se piensa en muchas posibilidades para jugar con cada una de ellas.	
<b>3.- LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS A LA EMPRESA PROVOCA:</b>	
<input type="checkbox"/> Malestar en el ambiente de trabajo.	
<input type="checkbox"/> Nuevas experiencias a la organización.	
<input type="checkbox"/> Ningún de las anteriores.	
<b>4.- PARA GARANTIZAR EL ÉXITO DE LA EMPRESA TANTO EN EL PRESENTE COMO EN EL FUTURO:</b>	
<input type="checkbox"/> Nos concentramos en las necesidades de los clientes y en el mercado.	
<input type="checkbox"/> Seguimos nuestro instinto para ofrecer el mejor servicio	
<input type="checkbox"/> Intentamos optimizar los productos continuamente.	
<b>5.- PARA LA TOMA DE DECISIONES UD LO HACE:</b>	
<input type="checkbox"/> En base a su experiencia laboral y conocimientos del tema.	
<input type="checkbox"/> Se deja guiar por su intuición.	
<input type="checkbox"/> Deja que otra persona realice sus labores.	
<input type="checkbox"/> Busca asesoramiento (interno o externo).	

✓ **Secretaria(o)- Contador(a)**



**PRUEBA DE IDONEIDAD**

AVÍCOLA SERRANO

**PRUEBA PARA PUESTO DE SECRETARIA(O) CONTADOR(A)**

NOMBRE.....

FECHA.....

**1.- PARA HACER BIEN SU TRABAJO NECESITA QUE LO(A) ESTIMULEN:**

- Siempre
- A veces
- Nunca

**2.-SI TIENE NUEVAS IDEAS PARA MEJORAR SU TRABAJO:**

- Se los dice a su jefe inmediato
- Lo aplica de acuerdo a su criterio
- No los pone en práctica

**3.-CON RESPECTO AL TRABAJO EN EQUIPO:**

- Cada quien trabaja en lo suyo
- Colabora con sus compañeros
- Depende de quién lo dirige

**4.-CUANDO RECIBE UNA ORDEN:**

- La acata sin críticas
- La discute
- Se disgustó al realizarlo

**5.-SI USTED OBSERVARA UN PROBLEMA DENTRO DE LA EMPRESA:**

- Le avisaría a su Superior
- Lo ocultaría
- Lo resolvería por su cuenta

**4.- SI HAY UN FALTANTE EN EL DINERO QUE Ud. MANEJA**

- Lo repone
- Da aviso al jefe inmediato
- Lo da por perdido

**5.- USTED SE RIGE:**

- Por leyes
- Por su propia cuenta
- Simplemente no se rige a ninguna ley

✓ **Supervisor de fábrica**



**PRUEBA DE IDONEIDAD**

AVÍCOLA SERRANO

**PRUEBA PARA PUESTO DE SUPERVISOR DE FABRICA**

NOMBRE.....

FECHA.....

**1.- PARA LA TOMA DE DECISIONES UD. LO HACE:**

- En base a su experiencia laboral y conocimientos del tema.
- Se deja guiar por su intuición.
- Deja que otra persona realice sus labores.
- Busca asesoramiento (interno o externo).

**2.- QUE TIPO DE LIDERAZGO POSEE UD.:**

- Es Autoritario
- Es democrático
- Ninguna de las anteriores

**3.- SUS CONOCIMIENTOS EN LA PRODUCCIÓN DE BALANCEADO SON:**

- Muy buenos
- Buenos
- Regulares

**3.- SUS CONOCIMIENTOS EN LA PRODUCCIÓN DE BALANCEADO SE BASAN EN:**

- Conocimientos sobre formulas a aplicar
- Conocimiento sobre el proceso del balanceado
- Conocimientos sobre la distribución física de la fabrica

**4.- COMO PLANIFICARÍA LA PRODUCCIÓN DE BALANCEADO:**

- Lo haría en base a su experiencia
- En base a cálculos matemáticos
- Como habitualmente lo ha venido haciendo la empresa

**5.- QUE ASPECTOS TOMARÍA EN CUENTA PARA MEJORAR PRODUCCIÓN DE BALANCEADO:**

- Implementaría nuevas técnicas
- Motivaría al personal
- Ninguna de las anteriores

✓ **Supervisor de galpones**



**PRUEBA DE IDONEIDAD**

AVÍCOLA SERRANO

**PRUEBA PARA PUESTO DE SUPERVISOR DE FABRICA**

NOMBRE.....

FECHA.....

**1.- PARA LA TOMA DE DECISIONES UD. LO HACE:**

- En base a su experiencia laboral y conocimientos del tema.
- Se deja guiar por su intuición.
- Deja que otra persona realice sus labores.
- Busca asesoramiento (interno o externo).

**2.- QUE TIPO DE LIDERAZGO POSEE UD.:**

- Es Autoritario
- Es democrático
- Ninguna de las anteriores

**3.- SUS CONOCIMIENTOS SOBRE LA CRIANZA DE POLLOS SON:**

- Muy buenos
- Buenos
- Regulares

**3.- SUS CONOCIMIENTOS SOBRE LA CRIANZA DE POLLOS SE BASAN EN:**

- Nutrición de pollos
- Vacunación (conocimientos veterinarios)
- Preparación y distribución de galpones
- Equipamiento de galpones.

**4.- EN QUE ASPECTOS TIENE MAYOR CONOCIMIENTO**

- Nutrición de pollos
- Vacunación (conocimientos veterinarios)
- Preparación y distribución de galpones
- Equipamiento de galpones.

✓ Obrero



## PRUEBA DE IDONEIDAD

AVÍCOLA SERRANO

### PRUEBA PARA PUESTO DE OBRERO

NOMBRE.....

FECHA.....

**1.- USTED EN SU TRABAJO SE GUÍA POR:**

- Las Políticas de la Empresa
- Copia por lo que hacen mejor otras empresas.
- Visiones y criterios propios.

**2.- SI USTED TIENE IDEAS INNOVADORAS PARA MEJORAR SU TRABAJO:**

- Se los dice a su jefe inmediato, a ver si los aplica
- Los aplica de acuerdo a su criterio
- No los pone en práctica

**3.- EL INGRESO DE NUEVO PERSONAL A LA EMPRESA PROVOCA:**

- Conflictos en el ambiente de trabajo.
- Nuevas experiencias a la empresa.
- No tiene incidencia alguna.

**4.- AL LLEGAR LA HORA DE SALIDA UD:**

- Ordena todo antes de retirarse
- Deja tal como está
- Lo ordena al otro día

**5.- AL MOMENTO DE LA LLEGADA DE MATERIA PRIMA:**

- La recibe y la Ordena
- La revisa antes de recibirla
- Solamente la recibe

**6.- AL MOMENTO DE REALIZAR SU TRABAJO:**

- Se desempeña mejor trabajando solo
- Le gusta trabajar en equipo
- Le es indiferente con quien trabaje

✓ **Galponero**



**PRUEBA DE IDONEIDAD**

AVÍCOLA SERRANO

**PRUEBA PARA PUESTO DE OBRERO**

**NOMBRE**.....

**FECHA**.....

**1.- USTED EN SU TRABAJO SE GUÍA POR:**

- Las Políticas de la Empresa
- Copia por lo que hacen mejor otras empresas.
- Visiones y criterios propios.

**2.- SI USTED TIENE IDEAS INNOVADORAS PARA MEJORAR SU TRABAJO:**

- Se los dice a su jefe inmediato, a ver si los aplica
- Los aplica de acuerdo a su criterio
- No los pone en práctica

**3.- EL INGRESO DE NUEVO PERSONAL A LA EMPRESA PROVOCA:**

- Conflictos en el ambiente de trabajo.
- Nuevas experiencias a la empresa.
- No tiene incidencia alguna.

**4.- AL LLEGAR LA HORA DE SALIDA UD:**

- Ordena todo antes de retirarse
- Deja tal como está
- Lo ordena al otro día

**5.- UD. TIENE CONOCIMIENTOS SOBRE EL CUIDADO Y ALIMENTACIÓN DE POLLO:**

- Muy buenos
- Buenos
- Regulares

**5.- HA TRABAJADO ANTES EN GALPONES :**

- Si
- No

### 7.4.2.1.4. Test para los puestos de la empresa “Avícola Serrano”

La utilización de test de coeficiente intelectual es de suma importancia, ya que los mismos permiten conocer la capacidad de respuesta ante los problemas, razón por la cual se propone la utilización de los siguientes.

#### ✓ Gerente



### TEST DE COEFICIENTE INTELECTUAL

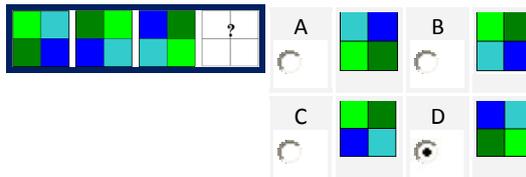
AVÍCOLA SERRANO

### TEST PARA PUESTO DE GERENTE

NOMBRE.....

FECHA.....

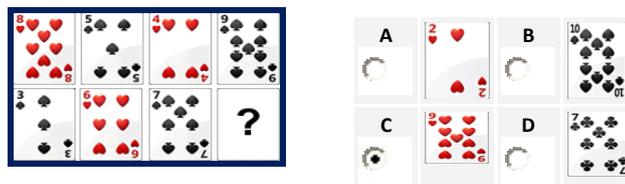
1.- ¿Qué recuadro completa esta serie?



2.-¿Qué numero completa esta serie: 144 121 100 81 64?

- 15
- 19
- 49
- 50

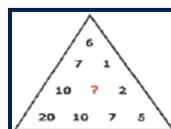
3.- ¿Qué carta falta?



4.-¿Qué número es la décima parte de la cuarta parte de la quinta parte de la mitad de 12.000?

- 1250
- 240
- 45
- 30

5.- ¿Qué número falta en siguiente figura?



✓ **Secretaria(o)- Contador(a)**



**TEST DE COEFICIENTE INTELECTUAL**

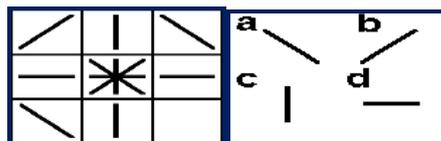
AVÍCOLA SERRANO

**TEST PARA PUESTO SECRETARIA(O)- CONTADOR(A)**

NOMBRE.....

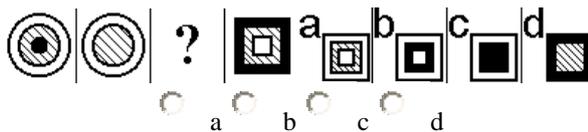
FECHA.....

1.- ¿Elige la opción de la figura de la derecha más apropiada para completar la figura de la izquierda?



a  b  c  d

2.- ¿Elige la opción de la derecha que te parezca más apropiada para completar la serie de la izquierda?



a  b  c  d

3.- ¿Qué número completa esta serie: 144 121 100 81 64?

A 15  B 19  C 49  D 50

4.- ¿Si hay 3 manzanas y tomas 2 ¿cuántas tienes?

1 manzana  2 manzanas  3 manzanas  ninguna

5.- ¿Algunos meses tienen 31 días, ¿cuántos tienen 28?

Uno  Dos  Ninguno

✓ Supervisores



TEST DE COEFICIENTE INTELECTUAL

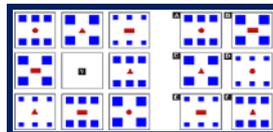
AVÍCOLA SERRANO

**TEST PARA PUESTO DE SUPERVISOR**

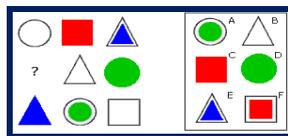
NOMBRE.....

FECHA.....

1.- ¿Qué figura de la derecha encaja en el cuadrado que está libre en la izquierda?



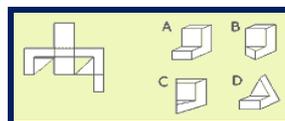
2.- ¿Busca entre las seis figuras de la derecha cuál es la que falta en el conjunto de la izquierda?



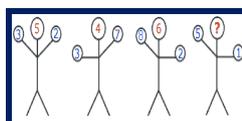
3.- ¿Busca entre los seis grupos de automóviles de la derecha el correcto y mácalo?



4.- ¿Qué figura encaja con el modelo de la izquierda?



5.- ¿Qué número falta en la última figura?



✓ Obrero y Galponero



TEST DE COEFICIENTE INTELECTUAL

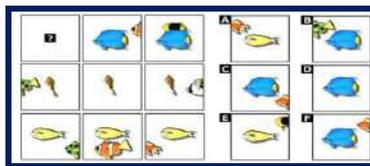
AVÍCOLA SERRANO

**TEST PARA PUESTO DE OBRERO Y GALPONERO**

NOMBRE.....

FECHA.....

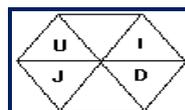
1.- ¿Busca entre los seis grupos de peces de la derecha el correcto y márcalo?



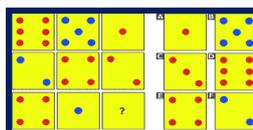
2.- ¿Cuál de los siguientes animales no encaja con las demás?

A. ALUGIA	D. NISEC
B. OBLLACA	E. LOMPAA
C. TREIUB	F. OTPA

3.- ¿Qué letras faltan?



4.- ¿Indica cuál de las seis figuras de la derecha es la que falta en la fila inferior de la izquierda?



5.- ¿Indica el número que falta en la casa de la derecha?



#### 7.4.2.1.5. Verificación de datos y referencias

En la pregunta #20 de la entrevista realizada al gerente de la empresa “Avícola Serrano” se da a conocer que no se hace la verificación de la información proporcionada por los candidatos y así tener la seguridad que la misma es verídica. Por consiguiente se cree importante que la empresa haga uso de la verificación de datos y referencias, debido a que la misma proporciona seguridad y confiabilidad sobre la información emitida por el candidato, razón por la cual se propone la verificación de toda la información entregada por el candidato.

#### ✓ Antecedentes penales

Para este particular el encargado de la selección de personal de la empresa Avícola Serrano deberá ingresar a la página web de ministerio del interior del Ecuador cuya dirección electrónica es [http://www.ministeriodelinterior.gob.ec/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=656](http://www.ministeriodelinterior.gob.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=656) donde se desplazara la siguiente pantalla.



The screenshot shows a web browser window displaying the website of the Ecuadorian Ministry of Interior. The page title is "Certificado Antecedentes Penales". The main content area contains a form with two sections: "Datos del solicitante" and "Datos de la persona a consultar".

**Datos del solicitante:**

- NACIONALIDAD: Ecuador (dropdown menu)
- C.I.: [input field] [Consultar button]
- NOMBRES Y APELLIDOS: [input field]

**Datos de la persona a consultar:**

- TIPO: CÉDULA DE IDENTIDAD (dropdown menu)
- NÚMERO DE C.I. / PASAPORTE: [input field] [Consultar button]
- NOMBRES Y APELLIDOS: [input field]
- MOTIVO DE LA CONSULTA: [input field] [Solicitar button]

A "Video Instructivo" link is visible at the bottom right of the form area.

En esta pantalla deberá ingresar los datos de la persona a investigar, donde constan el # de cedula o pasaporte y la nacionalidad.

Una vez ingresados estos datos el sistema le verifica los datos y emite los nombres y apellidos del solicitante.

The screenshot shows the web interface for requesting a criminal record certificate. At the top is the logo of the 'Ministerio del Interior' and a navigation menu with items: INICIO, MINISTERIO, ORGANOS DE CONTROL, NOTICIAS, SERVICIOS, PROGRAMAS, and TRANSPARENCIA. The main heading is 'Certificado Antecedentes Penales'. Below it is a blue instruction: 'Consulte el Certificado de Antecedentes Penales, por favor ingrese todos los datos solicitados.' The form is divided into two sections: 'Datos del solicitante' and 'Datos de la persona a consultar'. In the first section, 'NACIONALIDAD' is set to 'Ecuador', 'C.I.' is '1104698830', and 'NOMBRES Y APELLIDOS' is 'CASTILLO ORTEGA JORGE LUIS'. In the second section, 'TIPO' is 'CÉDULA DE IDENTIDAD', 'NÚMERO DE C.I. / PASAPORTE' is '1104698830', 'NOMBRES Y APELLIDOS' is 'CASTILLO ORTEGA JORGE LUIS', and 'MOTIVO DE LA CONSULTA' is 'verificación de datos'. There are 'Consultar' buttons for the ID number and 'Solicitar' buttons for the search and the final request. A 'Video Instructivo' link is at the bottom right.

Luego de esto el sistema le genera el certificado de antecedentes penales:

The screenshot shows the final generated certificate. It features the national coat of arms and the 'Ministerio del Interior' logo. The title is 'CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES' with the subtitle 'ESPECIE SIN VALOR COMERCIAL NI MONETARIO'. The certificate details are: 'No. Identificación: 1104698830', 'Apellidos y Nombres: CASTILLO ORTEGA JORGE LUIS', and 'Posee Antecedentes: NO'. Below this is a QR code and a signature of 'Javier Cordero Linares' from the 'Dirección Nacional de la Policía Judicial'. At the bottom, it states 'Fuente: Dirección Nacional de la Policía Judicial - Ministerio del Interior' and provides the website 'http://www.ministeriodeinterior.gob.ec'. A small note at the bottom right says 'Este documento es firmado electrónicamente'.

✓ **Modelos de Cartas de recomendación**

Las cartas de recomendación que entreguen los candidatos deberán ser parecidas a los siguientes formatos:

○ **Formato 1**

**CARTA DE RECOMENDACIÓN**

Catamayo, a 18 de Agosto del 2012.

Sr. Manuel Serrano Granda  
Gerente  
Avícola Serrano

*Me complace indicar que conozco al Sr. Jorge Luis Castillo Ortega, portador del documento C.I. 1104698830. Puedo constatar y dar fiel fe de sus buenas cualidades y aptitudes tanto físicas como mentales así como su alto espíritu de superación personal.*

*El Sr. Jorge Luis Castillo Ortega trabajó conmigo durante un periodo de 2 años ejerciendo el puesto de Administrador en la empresa MEGA-COMPU, y su desenvolvimiento resultó muy satisfactorio tanto para mí como para el resto del personal que utilizó sus servicios.*

*Una de las grandes cualidades que atesora el Sr. Jorge Luis Castillo Ortega y que a mi entender le hacen imprescindible en cualquier empresa es sin duda su capacidad de trabajar en equipo y desarrollar un ambiente óptimo de motivación contagiosa con el conjunto de sus compañeros.*

*Fue por decisión propia y por asuntos personales que el Sr. Jorge Luis Castillo Ortega abandonó hace ya 15 días nuestra empresa. Ahora en esta nueva situación y tras lo expuesto anteriormente, creo que sabrá cumplir a cabalidad con las tareas que le sean encomendadas y es por eso el motivo de mi recomendación que con mucho gusto suscribo aquí.*

Atentamente.

-----  
Ing. Jorge Pérez  
GERENTE MEGA-COMPU  
C.I. 1104386548

○ **Formato 2**



Catamayo, a 18 de Agosto del 2012

Sr. Manuel Serrano Granda  
Gerente  
Avícola Serrano

*Por medio de la presente me dirijo a usted y a petición del Sr. Jorge Luis Castillo el cual me solicita referencias para trabajar en su empresa.*

*Conozco al Sr. Jorge Luis Castillo, desde enero de 2007 y debo informarles que en estos casi 5 años ha demostrado ser una persona honesta, trabajadora y en la que puede usted confiar.*

*Le considero una persona con aptas cualidades para su trabajo. Posee don de gentes y se desenvuelve con agrado en su labor, con iniciativa e ingenio para salvar los obstáculos.*

*Por todo ello, y en base a mi experiencia con el Sr. Jorge Luis Castillo, puedo garantizarles que también desarrollará su trabajo exitosamente y cumplirá con los objetivos que ustedes le marquen.*

*Quedo a su disposición para cualquier otra información que ustedes necesiten.*

**Atentamente.**

-----  
Abdo. Oswaldo Viteri  
Jefe de Recursos Humanos M.A.L.C.A.

### 7.4.2.1.6. Examen medico

#### ✓ Pedido de examen médico



## AVÍCOLA SERRANO

Dr. René coronel Piña

Médico del Área de salud N° 2 Loja

Por medio de la presente la empresa solicita al candidato (a) a ocupar la vacante que se realice el siguiente pedido médico, el cual servirá para verificar si cumple con los requisitos médicos para ingresar a nuestra empresa.

### PEDIDO DE EXÁMENES DE LABORATORIO

#### HEMATOLOGICO

- Biometría
- Hematíes
- Leucocitos
- Formula Leucocitaria
- Endrosimentación
- Reticulositos
- Hemoglobina Glicosilada

#### HEMOSTASIA

- Tiempo de Sangría
- Tiempo de Coagulación
- Tiempo de Protrombina
- Tiempo Parcial de Tromboplastina
- Retracción del Coagulo
- Plaquetas
- Grupo Sanguíneo y Rh

#### QUIMICA SANGUINEA

- Glucosa
- Glucosa pp
- Prueba de Tolerancia
- Urea
- Creatinina
- Ácido Urico
- Colesterol
- HDL – Colesterol
- LDL – Colesterol
- Trigliceridos
- Lipidos Totales
- Bilirrubinas T.D.I.
- Proteinas Totales y Parciales
- TGO – TGP
- Gamma GT
- Fosfatasa Alcalina
- Amilasa
- Lipasa
- LDH

#### ELECTROLITOS

- Sodio...
- Calcio...
- Hierro...

#### INMUNOLOGICOS

- V.D.R.L.
- A.S.T.O.
- P.C.R.
- F.R.
- Reacción de WidalWeilFelix
- HelicobaterPylon
- TexoplasmalG... IgM...
- Rubéola IgG... IgM...
- CMV IgG... IgM...
- Herpes I IgG... IgM...
- Herpes II IgG... IgM...
- Anti HIV
- C3... C4...
- ANA
- HBs. Ag. Hepatitis B

#### HORMONAS

- T3... T4... TSH...
- TSH
- LH
- Progesterona
- Estradiol
- Prolactina
- Testosterona
- Cortisol
- Insulina
- BetaHCG
- MARCADORES TUMORALES
- PSA
- CEA
- AFP
- TIROGLUNINA
- Otros

#### ORINA

- Elemental y Microscopico
- Gota Fresca
- Proteinuria
- Urocultivo y Antibiograma
- Proteínas de 24 horas
- Prueba de Embarazo
- B.A.A.A.R.
- Otros

#### HECES

- Coprologico
- Coproparasitario
- Sangre Oculta
- PMN
- Serie de .....días
- Rotavirus
- HelicobaterPylon
- Cultivo y Antibiograma
- Otros
- Secreción de.....
- Fresco
- KOH
- Gram
- Cultivo y Antibiograma
- Otros
- Prueba de Embarazo (Sangre)
- Moco Nasal
- Panel de drogas de abuso (orina)

Firma:.....

✓ Certificado medico

 MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA  
**ÁREA DE SALUD Nº 2 LOJA**  
FORMULARIO ÚNICO PARA CERTIFICADO DE SALUD  
Registro Oficial 299 - 15 - Octubre - 99

Nº 011964

Fecha.....  
*Loja, 12 de Abril del 2011*

Doctor  
**René Coronel Piña**  
**MEDICO TRATANTE DEL CENTRO DE SALUD "H.G.G."**

**CERTIFICA:**

Que luego de haber examinado clínicamente y corroborado por exámenes de laboratorio a **JOHANNA CRISTINA OJEDA ASTUDILLO**, se encuentra en buen estado de salud, no adolece de enfermedad infecto-contagiosa alguna.

Es todo cuanto puedo certificar.

Atentamente:

  
**Dr. René Coronel Piña**  
**MEDICO TRATANTE DEL CENTRO DE SALUD "H.G.G."**



DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE LOJA  
ÁREA DE SALUD Nº 2  
C.P. Profesionales Médicos  
Libro V Folio 123 Inscripción 694  
Quito: 2-09-1982  
Centro de Salud Nº 2 Hugo Guillermo González

#### 7.4.2.1.7. Formato de resultados

PUESTO: OBRERO		DATOS GENERALES		PUNTUACIONES		
NOMBRES Y APELLIDOS		EDAD	TITULO	PRUEBA	TEST	TOTAL
JUAN PABLO VERA ORTEGA		22	Bachiller	10	9	19
MIGUEL EDUARDO JIMÉNEZ		28	BACHILLER	8	8	16
JOSE MAURICIO PALTIN		32	BACHILLER	9	6	15

#### 7.4.2.1.8. Agradecimiento de candidatos no seleccionados

		<p style="text-align: center;"><b>AGRADECIMIENTO</b></p> <p style="text-align: center;">AVÍCOLA SERRANO</p>
<p>Como empresa “Avícola Serrano” Agradecemos su interés en el puesto de “OBRERO” en nuestra empresa. Lamentamos informarle que no ha sido seleccionado. La nómina de candidatos calificados fue de 3 personas, de los cuales hemos escogido sólo uno. Estamos muy complacidos de haberle conocido y sus conocimientos que posee nos impresionaron favorablemente. Esperamos poder serle útil en un futuro. Nuevamente gracias por su interés y dedicación. Nuestros mayores deseos para su próspero futuro.</p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="text-align: center;">Manuel Serrano GERENTE AVÍCOLA SERRANO</p>		

### **7.4.3. Contratación de personal**

De los resultados obtenidos en la investigación de campo, se pudo constatar que la empresa Avícola Serrano hace uso de un solo tipo de contrato, el cual corresponde al contrato por tiempo fijo, dato que sido proporcionado en la pregunta # 22 de la entrevista realizada al gerente y en la pregunta # 7 de la encuesta a los colaboradores de la empresa “Avícola Serrano”

Razón por lo que se propone la utilización de dos tipos de contrato adicional al que ya se usa, los cuales son a prueba y por plazo indefinido, para lo cual mostramos los formatos a utilizar.



## 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..... 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.

El 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(a)(ita) ....., 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 de las..... hasta las.....de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR, y se pagará conforme lo establecido en los Arts. 52 y 55 del Código de Trabajo.

(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a Viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

### CUARTA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la

remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$ ...,00).

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....., 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..... el día \_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

EL EMPLEADOR  
C.C.

EL TRABAJADOR (a)



## CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO

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 ..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a **PLAZO INDEFINIDO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

El *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(a) (ita)....., 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*.

(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a Viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

### CUARTA.- REMUNERACIÓN.-

El *EMPLEADOR* pagará al *TRABAJADOR* (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DÓLARES

DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$ .....,oo).

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

**QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO :**

El presente contrato tiene un plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

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

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en ....., 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..... el día \_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR (a)  
C.C.

✓ **Nombramiento o acción de personal de la empresa “Avícola Serrano”**

 <b>ACCIÓN DE PERSONAL</b> <b>AVÍCOLA SERRANO</b>																			
<b>ACCIÓN DE PERSONAL</b> Decreto <input type="checkbox"/> Acuerdo Resolución <input type="checkbox"/> Otro..... A partir de: Fecha..... Día <input type="checkbox"/> Mes <input type="checkbox"/> Año	N°..... Fecha.....																		
<b>APELLIDOS</b> ..... <b>NOMBRES</b> ..... <b>CEDULA DE CIUDADANÍA N°</b> .....																			
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Nombramiento Provisional</td> <td><input type="checkbox"/> Vacaciones</td> <td><input type="checkbox"/> Contrato Ocasional</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Nombramiento Definitivo</td> <td><input type="checkbox"/> Licencia o permiso</td> <td><input type="checkbox"/> Contrato de Prueba</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Ascenso</td> <td><input type="checkbox"/> Renuncia</td> <td><input type="checkbox"/> Terminación de contrato</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Traslado</td> <td><input type="checkbox"/> Sanción disciplinaria</td> <td><input type="checkbox"/> Capacitación</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Reclasificación</td> <td><input type="checkbox"/> Subsidio Familiar</td> <td><input type="checkbox"/> Subsidio de antigüedad</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Accidente de Trabajo</td> <td><input type="checkbox"/> Enfermedad</td> <td></td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> Nombramiento Provisional	<input type="checkbox"/> Vacaciones	<input type="checkbox"/> Contrato Ocasional	<input type="checkbox"/> Nombramiento Definitivo	<input type="checkbox"/> Licencia o permiso	<input type="checkbox"/> Contrato de Prueba	<input type="checkbox"/> Ascenso	<input type="checkbox"/> Renuncia	<input type="checkbox"/> Terminación de contrato	<input type="checkbox"/> Traslado	<input type="checkbox"/> Sanción disciplinaria	<input type="checkbox"/> Capacitación	<input type="checkbox"/> Reclasificación	<input type="checkbox"/> Subsidio Familiar	<input type="checkbox"/> Subsidio de antigüedad	<input type="checkbox"/> Accidente de Trabajo	<input type="checkbox"/> Enfermedad	
<input type="checkbox"/> Nombramiento Provisional	<input type="checkbox"/> Vacaciones	<input type="checkbox"/> Contrato Ocasional																	
<input type="checkbox"/> Nombramiento Definitivo	<input type="checkbox"/> Licencia o permiso	<input type="checkbox"/> Contrato de Prueba																	
<input type="checkbox"/> Ascenso	<input type="checkbox"/> Renuncia	<input type="checkbox"/> Terminación de contrato																	
<input type="checkbox"/> Traslado	<input type="checkbox"/> Sanción disciplinaria	<input type="checkbox"/> Capacitación																	
<input type="checkbox"/> Reclasificación	<input type="checkbox"/> Subsidio Familiar	<input type="checkbox"/> Subsidio de antigüedad																	
<input type="checkbox"/> Accidente de Trabajo	<input type="checkbox"/> Enfermedad																		
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b> Empleado <input type="checkbox"/> Trabajador <input type="checkbox"/> Dependencia..... Departamento o sección..... Puesto..... Lugar de trabajo..... Sueldo básico..... Partida presupuestaria.....	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b> Dependencia..... Departamento o sección..... Puesto..... Lugar de trabajo..... Sueldo básico..... Partida presupuestaria.....																		
<b>EXPLICACIÓN:</b>  																			
<b>VISTO BUENO</b>  <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <b>GERENTE</b> </div>																			

#### **7.4.4. Inducción del personal**

Según los datos obtenidos en la investigación realizada se verifico que la empresa “Avícola Serrano” no cuenta con herramientas técnicas que ayuden a la inducción del personal.

Según datos de la pregunta #8 de la encuesta a los colaboradores, al momento de ingresar a laborar a la empresa el 71% recibió algún tipo de información de carácter general de la empresa mientras tanto que al 21% no le fue proporcionada información general a cerca de la empresa.

De la misma manera en la pregunta #9 de la encuesta, se consulta sobre si la información recibida les ha servido para adaptarse a la empresa, manifestando el 57% que sí y el 43% que no, haciéndonos notar la desinformación de algunos colaboradores.

En la pregunta # 11 de la encuesta se consulta sobre el tiempo que les llevo a cada uno de los colaboradores adaptarse a la empresa teniendo los siguientes resultados: al 57 % del personal de “Avícola Serrano” le llevo más de cuatro meses adaptarse a la empresa, el 36% lo hizo en un lapso de tres meses, mientras tanto que el 7% logro adaptarse en un mes, evidenciando esto que la mayoría de ellos no logro adaptarse rápidamente debido que al momento de ingresar a la empresa no les fue proporcionada la información necesaria.

Con estos datos nos podemos dar cuenta que no existe un proceso adecuado de inducción del personal en la empresa “Avícola Serrano” razón por la cual se propone el presente proceso de inducción de personal en el cual consta un manual de bienvenida.



**AVÍCOLA SERRANO**

## MANUAL DE BIENVENIDA



**SIENTE EL ORGULLO DE SER PARTE DE NUESTRA FAMILIA**



## INTRODUCCIÓN

El presente *Manual de Bienvenida* ha sido elaborado pensando en usted principalmente, en facilitarle toda la información necesaria para que su adaptación en la empresa sea la más adecuada y agradable.

El objetivo de este documento es en definitiva que Ud. conozca la empresa en la que va a trabajar y la que esperamos que lo haga por mucho tiempo, nuestro compromiso es de brindarle todo el apoyo para que Ud. se sienta cómodo con nosotros y se pueda desarrollar profesionalmente.

Lo que esperamos de Ud. Es que su llegada a Avícola Serrano sea un verdadero aporte de sus capacidades habilidades y destrezas y que juntos con el esfuerzo mancomunado entre todos los que formamos parte de Avícola Serrano podamos alcanzar todos nuestros objetivos propuestos.

Desde ya queremos comprometerlo para que nos ayude a lograr este gran sueño, de ser una de las mejores empresas, para lo cual contamos con Ud. como parte imprescindible de nuestro equipo de trabajo y que gracias a su aporte estamos seguros que podremos lograrlo.

Por todo esto, le pedimos que se sienta desde ya parte de nuestra gran familia de trabajo y que lea detenidamente este documento, donde encontrara la información necesaria para que Ud. pueda desarrollarse de una manera eficiente en esta empresa, aspectos que nos ayudaran a escalar peldaños hacia el éxito.

## **ii BIENVENIDO!!!**



**A FORMAR PARTE DEL EQUIPO DE TALENTOS DE "AVÍCOLA SERRANO"**  
Desde este momento te damos la más cordial bienvenida de parte de todo el equipo de nuestra empresa y esperamos que todo el tiempo que vamos a pasar juntos sea lo más agradable y motivador posible.

Para la empresa "Avícola Serrano" es un verdadero privilegio encontrarse con personas como tú que quieran aportar con sus, capacidades y habilidades al progreso y desarrollo de nuestra empresa. Te acabas de incorporar a una organización dinámica y continuamente en movimiento hacia adelante, cuyo principal activo son las personas que la componen.

Como parte integrante de este equipo ahora tú también eres un activo muy importante de nuestra organización, y estamos muy satisfechos por ello.

En la presente empresa encontraras un gran ambiente y equipo de trabajo donde contaras con todo lo posible para el cumplimiento de tus propósitos, objetivos, desarrollo y satisfacción personal en cada una de las tareas que llesves a cabo.

Además el aquí se reconocerá tus esfuerzos, tus necesidades de capacitación laboral y perfeccionamiento profesional.

Finalmente reiterarte que todos los que laboramos aquí estamos orgullosos de contar contigo.

.....  
**LIC.: MANUEL SERRANO GRANDA**  
**GERENTE GENERAL AVÍCOLA SERRANO.**



## HISTORIA

La empresa Avícola Serrano viene prestando sus servicios desde el año 1978. Con el esfuerzo y trabajo de su propietario el Lic. Manuel Agustín Serrano Granda, se inició con la producción de pollo de engorde de raza Hubbard, con lotes de 500 pollos en dos entradas por mes. En 1980 se incrementa a 1000 pollos por mes.

Para 1984 la prosperidad del negocio deriva que se incremente la producción y para ello se realice una inversión en la compra de 14 hectáreas de terreno distribuidas en diferentes sectores de la ciudad; la construcción de galpones en diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Catamayo y además se implemente una fábrica de balanceado con lo cual se eleva la producción hasta llegar a un total de 75000 pollos de raza broilers, y una producción de balanceado de 30 toneladas cada mes, cantidad que se mantiene hasta la actualidad.

### *MISIÓN*

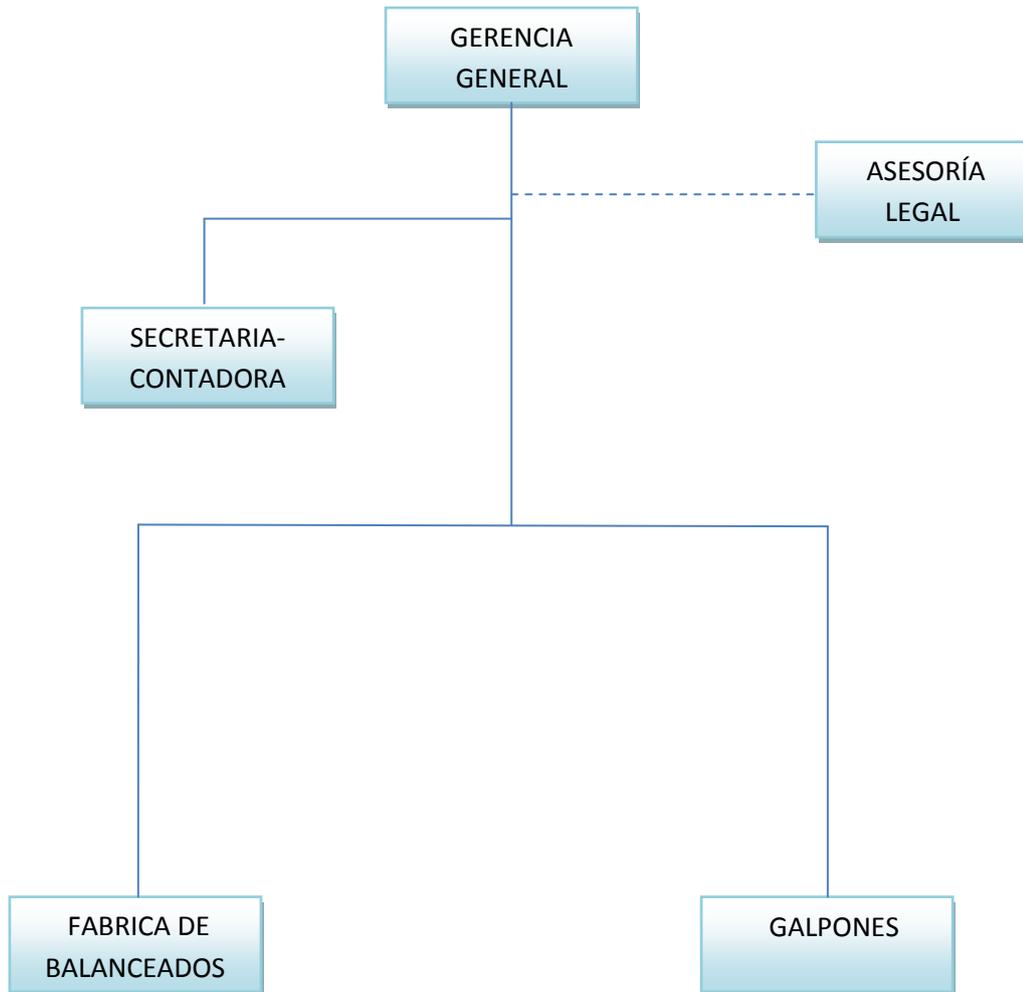
**Ser una organización eficiente en la Crianza y comercialización de pollos de engorde, de excelente calidad, que aporte a la alimentación de la ciudadanía lojana.**

### *VISIÓN*

**Constituirse en la mejor empresa Avícola de la provincia de Loja, el Oro y Zamora, ofreciendo a nuestros clientes productos de calidad.**



Nuestra empresa presenta la siguiente estructura organizacional:





## POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Dentro de nuestra empresa manejamos las siguientes políticas:

- **INTEGRIDAD PERSONAL:** como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** como parte de nuestro reto diario para el mejoramiento continuo.
- **PRODUCTIVIDAD:** en nuestro trabajo y en el empleo de los recursos materiales.
- **CONSCIENCIA:** en la práctica de un trabajo libre de errores.
- **COMPROMISO:** leal con la institución y con las realizaciones de calidad.
- **PULCRITUD:** En nuestra presentación personal y de las instalaciones físicas.
- **CONCIENCIA:** De un trabajo individual y de equipo, libre de errores.
- **COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA:** Comunicamos todo de manera sincera, sencilla, precisa, oportuna y personalizada.
- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** Anticipamos las necesidades y deseos de nuestros clientes, compañeros y accionistas, para crear formas nuevas y rentables de satisfacción.
- **CUMPLIMIENTO:** Entregamos lo acordado a tiempo, excediendo las expectativas.
- **CABALIDAD:** Hacemos todo con exactitud y terminamos con precisión aquello a lo que nos comprometemos, cuidando los detalles.



## PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

### PRINCIPIOS:

**Nuestra organización se basa en principios como:**

- La ética profesional
- La lealtad y Compromiso profesional
- El cambio permanente
- Responsabilidad social y al medio ambiente

### VALORES

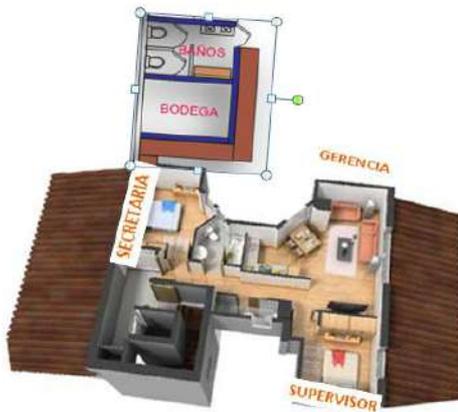
**Nuestra empresa se cimenta en la práctica de los siguientes valores.**

- Responsabilidad:
- Respeto:
- Puntualidad :
- Lealtad:
- Superación
- Prudencia
- Honestidad
- Solidaridad
- Generosidad
- Gratiud
- Servicio
- Decencia

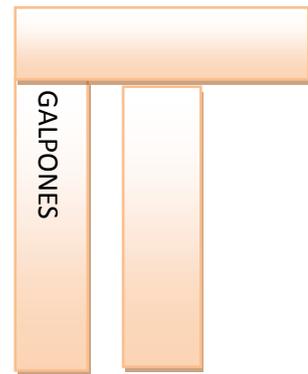


## INSTALACIONES DE AVÍCOLA SERRANO

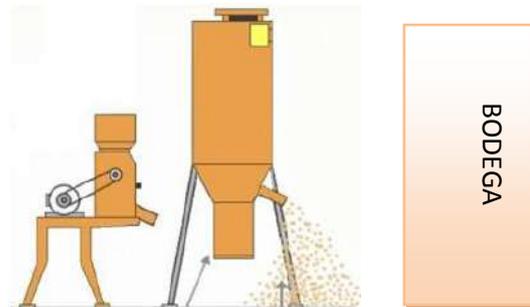
### INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS



### GALPONES



### FÁBRICA DE BALANCEADO



### PRODUCTOS DE LA EMPRESA





## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

### CAPITULO I

#### CAMPO DE APLICACIÓN

**ARTÍCULO 1.-** Avícola Serrano es una empresa domiciliada en el cantón Catamayo, provincia de Loja, cuya finalidad principal es la cría, engorde y comercialización de pollo y la elaboración de balanceado para consumo, para cuyo objeto compra pollos broilers recién nacidos, los distribuye en diferentes galpones para su engorde y los comercialización. Además comercializa un subproducto como es el abono. Teniendo como actividades correlativas la cría, engorde y comercialización de ganado.

**ARTÍCULO 2.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo obliga estrictamente tanto a la empresa Avícola Serrano, como a todos los trabajadores que prestan servicios en las instalaciones de la Empresa, sean empleados u obreros.

**ARTÍCULO 3.-** Avícola Serrano de conformidad con la Ley, exhibirá en forma permanente y en lugar de fácil acceso para los trabajadores el presente Reglamento Interno de Trabajo, una vez que sea debidamente aprobado por el señor Director Regional del Trabajo de Loja, comprometiéndose a la divulgación del mismo para cuyo efecto mandara a imprimir los folletos que sean necesarios a fin de repartir a todos sus trabajadores.

**ARTÍCULO 4.-** Ningún aspirante o candidato a ser empleado u obrero de Avícola Serrano puede de manera alguna considerarse como tal, mientras este no celebre el pertinente contrato de trabajo.



## **CAPITULO II**

### **HORARIOS, PERMISOS Y DESCANSOS**

**ARTÍCULO 5.-** Los trabajadores de Avícola Serrano prestarán sus servicios de acuerdo a los horarios y turnos establecidos para el efecto, a fin de que, por la naturaleza de la actividad de la empresa no se interrumpa sus servicios. Los turnos y horarios podrán ser modificados de acuerdo a las necesidades de sus actividades, conforme a la Ley.

**ARTÍCULO 6.-** Los trabajadores que presten sus servicios en turnos, estarán especialmente obligados a lo siguiente.

a).- A permanecer en el puesto de trabajo, ejecutando sus labores específicas hasta que el trabajador reemplazante asuma dichas funciones. En caso de que el trabajador que deba reemplazarlo no se presente a la laborar hasta 10 minutos después de la hora en que debió hacerlo, comunicara el particular al jefe inmediato para que tome las medidas que convenga el caso;

b).- A poner al trabajador que asuma la nueva guardia, al corriente de todas las novedades que hubiere ocurrido durante la guardia que cumplió.

**ARTICULO 7.-** En el caso de las labores realizadas en horas suplementarias o extraordinarias, estas deberán ser autorizadas previamente por el Jefe superior inmediato, y se deberá llenar el formulario correspondiente con detalle de las mismas para que estas sean canceladas conforme la Ley, formulario que será presentado en el término de veinticuatro horas.

**ARTÍCULO 8.-** Avícola Serrano por conveniencia del servicio, podrá disponer cambios ocasionales o permanentes de horarios y turnos de trabajo, ya sea para todo el personal o parte de ellos.

**ARTICULO 9.-** Los permisos para faltar a sus labores por razones particulares deberán solicitarse por escrito, justificándose el motivo que lo requiera, y con por lo menos veinticuatro horas de anticipación, en el conocimiento, de que la concesión del permiso en la facultad privativa del empleador.

**ARTICULO 10.-** Cuando por enfermedad o cualquier otra causa justificada el empleado u obrero, se encontrare impedido de asistir a su trabajo, deberá dar aviso al empleador en forma inmediata, de conformidad con el ordenado en los artículos 45 literal f y 177 del Código de Trabajo. Si el certificado no presenta dentro de los tres primeros días de enfermedad, se presumirá que no existe la enfermedad. El certificado será otorgado por un facultativo que designe.

**ARTÍCULO 11.-** El trabajador que faltare por otro motivo, grave y suficiente, notificara el particular a la empresa, dentro de las 24 horas iniciales de ausencia, acompañando las pruebas justificativas suficientes.

Se entiende como causales justificativas de ausencia, a más de las que se determina en el Código de Trabajo las siguientes:

- a). Calamidad Domestica;
- b). Necesidad de atender personalmente requerimientos judiciales;
- c). Fuerza mayor o caso fortuito;
- d). Para el ejercicio del sufragio.



### **CAPITULO III**

#### **DEL PAGO DE LAS REMUNERACIONES**

**ARTÍCULO 12.-** Los trabajadores recibirán su remuneración en forma mensual dependiendo de la sección a la que pertenezcan, al igual que los beneficios sociales previstos por la Ley. Se podrán hacer anticipos. El empleador establecerá la política salarial, garantizándose el cumplimiento de los mínimos legales.

**ARTÍCULO 13.-** Cuando algún empleado u obrero no se encuentre conforme en la liquidación que se le haga al tiempo en que reciba su sueldo o salario deberá manifestarlo inmediatamente al superior para que se corrijan los errores, si lo hubieren.

**ARTÍCULO 14.-** Cuando el trabajador haya designado una tercera persona para que a su nombre cobre los sueldos o salarios en los términos del

artículo 86 del Código de Trabajo, esta designación necesariamente deberá constar por escrito y se registrara en la respectiva oficina.



## **CAPITULO IV**

### **OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

**ARTÍCULO 15.-** Todas las personas que trabajen en “Avícola Serrano” sin perjuicio de las obligaciones generales establecidas en el Código de Trabajo y el presente reglamento estará sujeto a:

a). El trabajador está obligado a registrar o marcar su tarjeta de asistencia, o firmar las listas a la entrada y salida de sus labores, por lo que el incumplimiento de este requisito indicara que la falta es injustificada, para los efectos legales.

b) El trabajador conviene en someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente disponga la empresa, conforme ordena el artículo 412 numeral quinto del Código de Trabajo, en la inteligencia de que el médico que los practique podrá ser del departamento médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o el designado por el empleador, quien cubrirá los horarios de este último.

c) Los empleados y obreros, están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y Código del Trabajo. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo de conformidad con lo dispuesto en el artículo 410 del antes nominado cuerpo de Leyes.

d) Presentarse a sus labores con Puntualidad.

c) Desempeñar el servicio bajo la dirección del representante de Avícola Serrano o del Jefe inmediato superior, a cuya autoridad estará subordinados en todo lo concerniente al trabajo.

f) Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos. Debe seguir los procedimientos establecidos en la empresa.

- g) Observar buenas costumbres en el desempeño de sus labores.
- h) Guardar las debidas consideraciones a sus inmediatos superiores, compañeros de trabajo y público en general que asiste a la empresa, manteniendo el buen nombre y disciplina en el desempeño de sus servicios.
- i) Restituir a la empresa los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos o útiles que se les den para el trabajo.
- j) Poner en conocimiento del representante de la empresa o de su jefe inmediato, de las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto como se enteren de las mismas.
- k) Rendir cuenta exacta de los materiales y útiles que reciban para desempeñar sus labores.
- l) Comunicar al representante de la empresa o jefe inmediato, las diferencias que adviertan, a fin de evitar daños y perjuicios a la empresa, compañeros de trabajo y en general a las personas que acuden a la empresa Avícola Serrano
- m) Mantener en reserva los aspectos profesionales y de servicio de los cuales tenga conocimiento por razón de trabajo que desempeñan, así como de los asuntos administrativos con cuya divulgación puedan causar perjuicios a la empresa.
- n) Comunicar oportunamente a la empresa su cambio de domicilio, y de los datos personales, a efecto de tomar debida nota.
- o) Presentar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por cualquier situación o riesgo inminente peligren las personas que laboran en la empresa, o los intereses de Avícola Serrano
- p) La formación y capacitación es obligatoria, así como la participación en el proceso de mejora continua de calidad y productividad de Avícola Serrano y sus trabajadores deben necesariamente cumplir con lo siguiente:
  - 1.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento, o del proceso de mejora continua de calidad y productividad.

2.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.

3.- Presentar los exámenes de evaluación, conocimiento y de aptitud, o de los certificados que sean requeridos.

4.- De no haber aprobado o cumplido, devolverá los gastos ocasionados por la empresa en la capacitación.

q) Utilizar adecuadamente el vestido de trabajo y las prendas de protección que sean entregadas a cada trabajador.

r) Los choferes y quienes entre sus funciones cumplan esta actividad, están obligados a:

1.- Conocer y observar estrictamente las leyes y Reglamentos de tránsito de la República y responsabilizarse personalmente por las infracciones cometidas.

2.- Cerciorarse personalmente por sí mismo del perfecto estado del funcionamiento del motor y de sus accesorios, especialmente del sistema de frenos, antes de iniciar el trabajo o viaje.

3.- No permitir que otras personas conduzcan el vehículo a su cargo, salvo con orden escrita del gerente o persona autorizada de la empresa.

4.- Dar cuenta escrita a la empresa de toda carga que se le confiere para su transporte, constituyéndose en responsable personal y pecuniario por todo artículo del cargamento hasta la entrega al destinatario, salvo caso de fuerza mayor o caso fortuito debidamente comprobado.

5.- No transportar a personas extrañas al servicio de la empresa, ni carga alguna, sin la orden escrita del representante del empleador.

6.- Responder personal y pecuniariamente por los accidentes, daños o perjuicios debidamente comprobados, ocasionados a la empresa o terceras personas, que se deban a su culpa e irresponsabilidad en la conducción del vehículo.

**ARTÍCULO 16.-** Los trabajadores de Avícola Serrano también están obligados a:

- a). Legalizar con su firma o huella digital, roles de pago, recibos o cualquier otro documento derivado de la relación laboral;
- b) Concurrir al llamado del personal hecho por la Empresa o laborar en horas suplementarias, en días sábados o domingos o de descanso obligatorio, en los casos contemplados en el Art. 52 del Código de Trabajo, con los recargos de ley.
  
- c) Asumir temporalmente el puesto de trabajo que le asigne el empleador, cuando por reparación o revisión de maquinarias, de vehículos u otros implementos mecánicos, el correspondiente maquinista o chofer no pudiere cumplir con las funciones específicas del puesto de trabajo que desempeña como titular.



## **CAPITULO V**

### **PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES**

**ARTICULO 17.-** A más de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el Art. 46 del Código de Trabajo, y las demás determinadas en la Ley y este Reglamento, está prohibido al trabajador que presta servicios a favor de la empresa.

- a). Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la seguridad colectiva y de la empresa.
  
- b) Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, con excepción de las personas que cumplan las funciones de seguridad.
  
- c) Suspender o interrumpir el trabajo propio o el de los compañeros, salvo en caso fortuitos o de fuerza mayor debidamente comprobados.
  
- d) Recibir visitas en el trabajo y tratar asuntos particulares durante las labores.
  
- e) Hacer colectas o cualquier clase de propaganda en el lugar en el que desempeña el trabajo, durante las horas laborales.

- f) Usar los útiles y en general los bienes suministrados por la empresa, para objeto distinto de aquel a que están destinados.
- g) El vestido de trabajo entregado por el empleador no podrá ser usado fuera del lugar de trabajo, ni entregado a personas ajenas a la empresa.
- h) Introducir al trabajo bebidas embriagantes, drogas, armas, explosivos, así como radios receptores y objetos que puedan considerarse peligrosos.
- i) Realizar proselitismo político dentro del recinto de la empresa.
- j) Entrar o permanecer en los predios de la empresa fuera de horas de trabajo, sin autorización debida de la parte empleadora.
- k) Presentarse en estado de embriaguez o bajo el efecto de estupefacientes.
- l) Abandonar su puesto de trabajo, salvo la autorización de sus superiores.
- m) Fumar en las instalaciones de la empresa.
- n) Servirse alimentos en el puesto de trabajo, con excepciones del área designada para este efecto.
- o) Marcar la tarjeta o registrarse la asistencia de compañeros de trabajo.
- p) Cometer actos reñidos con la moral y las buenas costumbres.
- q) Sembrar discordia e integras entre los compañeros, menoscabando la dignidad y causando disgusto entre los compañeros y superiores.
- r) Propagar rumores falsos que vengan en detrimento de la empresa a o de algún representante de ella, o que produzca inquietud o molestar entre los trabajadores.
- s) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude o cualquier otro que sean sancionados por la ley y realizado aun entre compañeros.

**ARTÍCULO 18.-** A los trabajadores que presten servicios a favor de Avícola Serrano. También les está prohibido:

- a). Alterar en cualquier forma los controles de asistencia.

- b) Dormir, por corto que fuera el espacio de tiempo, en el curso de la jornada de labor.
- c) Escribir en paredes, puertas, muebles, muros, dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ella, frases o expresiones lesivas a la dignidad de Avícola Serrano de sus funcionarios o de sus empleados u obreros.
- d) Cambiar turnos de trabajo, sin la autorización correspondiente.

**ARTICULO 19.-** Queda terminantemente prohibido revelar los datos y en general toda la información de la empresa. Así mismo no podrá proporcionar copias de ninguna naturaleza; salvo autorización escrita del gerente.



## **CAPITULO VI**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR**

**ARTÍCULO 20.-** Son obligaciones de la empresa, además de las establecidas en las leyes, las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Conceder los permisos respectivos para la atención médica de su personal, conforme dispone la ley.
- c) Escuchar a través de sus representantes, todos y cada uno de los reclamos y sugerencias que puedan presentar tanto empleados como obreros.
- d) Tratar a los trabajadores con el respeto y consideración que se merecen.
- e) Proporcionar, renovar y mejorar a los trabajadores los materiales necesarios para el desempeño de sus actividades.

**ARTÍCULO 21.-** A más de las prohibiciones establecidas en el Código de Trabajo, la empresa, no podrá:

- a). Autorizar o permitir la colocación y distribución de propaganda política en los sitios de trabajo.
- b) Imponer multas a los trabajadores, que no sean las previstas en este Reglamento interno de trabajo ni en la Ley.
- c) Negarse a pagar cumplidamente los salarios y sueldos a los trabajadores y empleados, salvo caso de fuerza mayor.
- d) Retener más del 10% de la remuneración por concepto de multas.



## **CAPITULO VII**

### **ACCIONES CORRECTIVAS**

**ARTÍCULO 22.-** El incumplimiento de las obligaciones constantes en este reglamento, o la comisión de una de las faltas señaladas en el mismo, serán consideradas como indisciplina o desobediencia graves al presente reglamento interno.

**ARTÍCULO 23.-** Corresponde al jefe de sección, área o departamento vigilar y controlar la conducta de los trabajadores a su cargo y enviar a la gerencia general el correspondiente informe o reporte sobre cualquier infracción al presente reglamento interno.

- a). Amonestación verbal o escrita;
- b) Imposición de multas hasta el 10% de la remuneración del trabajador conforme lo establece el literal b) del Art. 44 del Código de Trabajo.
- c) Solicitar el correspondiente visto bueno del inspector de trabajo para dar por concluidas las relaciones laborales.

**ARTÍCULO 24.-** La sanción de multa establecida en el presente reglamento se aplicara con la gerencia, o de la persona autorizada para ello, quien ordenara el cobro mediante retención de la remuneración del trabajador hasta el 10% de la misma.

**ARTÍCULO 25.-** Todas las sanciones que se apliquen a un trabajador serán anotadas en su expediente personal.

**ARTÍCULO 26.-** Las siguientes infracciones serán sancionadas con la cancelación o el descuento del valor total del artículo que se trate:

- a). La destrucción o perdida de los instrumentos de seguridad y protección personal.
- b) La destrucción o pérdida del uniforme, herramientas y otros enseres que le hayan sido entregados en forma permanente o temporal.
- c) La destrucción o pérdida de los varios artículos de propiedad de la empresa



## **DIRECTORIO TELEFÓNICO**

**DIRECCIÓN:** Catamayo

**UBICACIÓN:** Barrio San José –av.  
Guayacanes

**TELF.:** (07) 2558170

#### **7.4.5. Capacitación del personal**

Gracias a la aplicación de la entrevista y encuesta aplicadas al personal que labora en la empresa Avícola Serrano se pudo identificar la imperiosa necesidad de capacitación al personal.

Según la pregunta #28 de la entrevista aplicada a gerente, la empresa “Avícola Serrano” en el tiempo que lleva laborando no ha impartido ningún tipo de capacitación a su personal.

En la pregunta #14 de la encuesta a los colaboradores se ha corroborado esta información ya que según versión de los mismos el 100% de ellos manifiesta no haber recibido capacitación alguna por parte de la empresa, debido a que la misma no ha realizado planes de capacitación para el personal que permitan optimizar sus conocimientos técnicos en las actividades que ejecutan.

Del mismo modo es importante señalar que el personal no se auto capacita, situación que se ve reflejada en la pregunta # 15 de la encuesta donde se consulta sobre este tema, respondiendo el 93% que no lo hace, mientras tanto que solamente el 7% que corresponde a una persona lo ha hecho, todo esto debido a que los colaboradores no se encuentran motivados por parte de la empresa para mejorar su desempeño.

Razón por la cual se propone el presente plan de capacitación, el cual tiene como finalidad afianzar conocimientos técnicos en cada uno de los colaboradores de esta empresa y así los mismos puedan desarrollarse eficientemente en cada una de sus actividades diarias.



## INVITACIÓN A CAPACITACIÓN

AVÍCOLA SERRANO

Catamayo, 8 de Enero del 2013

De nuestras consideraciones:

Tiene el grato honor de extenderle a Ud. la presente:

### **INVITACIÓN A CAPACITACIÓN**

Avícola Serrano tiene el grato honor de invitarle a Ud. a participar activamente los seminarios planificados para el presente mes los cuales tienen como finalidad afianzar los conocimientos de cada uno de los colaboradores que formamos parte de esta prestigiosa empresa:

Seguros de contar con su colaboración desde ya le antelamos nuestros sinceros agradecimientos

Att

.....  
Manuel Serrano Granda  
GERENTE AVÍCOLA SERRANO

## PLAN DE CAPACITACIÓN "AVÍCOLA SERRANO"

Nº	SEMINARIO, CURSO O TALLER	INSTRUCTOR	HORAS	PARTICIPANTES	Nº PARTICIPANTES	LUGAR	TIPO DE EVENTOS		COSTO	FECHA
							ASISTENCIA	APROBADO		
1	LIDERAZGO Y DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS	CORPORACIÓN LIDERES	8	Gerente , secretaria-contadora y supervisores	4	Salón de la empresa Avícola Serrano	X		Financiado por la empresa	El jueves 17, y viernes 18 de enero del 2013, de 8:00 a 12:00. horas
2	TRABAJO EN EQUIPO	CORPORACIÓN LIDERES	8	Todo el personal	15	Salón de la empresa Avícola Serrano	X		Financiado por la empresa	El día sábado 23, de febrero del 2013, de 8:00 a 12:00 am y de 14:00 a 18:00 pm.
3	PRODUCCIÓN Y MANEJO DE BALANCEADOS	EMPRESA VIMIN C.A	12	Supervisor de producción y obreros	6	Salón de la empresa Avícola Serrano	X	X	Financiado por la empresa	Los días sábado 23 de marzo del 2013 de 8:00 a 12:00 am y de 14:00 a 18:00 pm y el domingo de 8 a 12 pm.
4	SALUD AVÍCOLA	EMPRESA AVEX	12	Supervisor de galpones y Galponero	7	Salón de la empresa Avícola Serrano	X	X	Financiado por la Prensa	Los días sábado 20 de abril del 2013 de 8:00 a 12:00 am y de 14:00 a 18:00 pm y el domingo 21 de 8 a 12 pm.
5	CALIDAD Y VITAMINAS EN EL BALANCEADO	EMPRESA VIMIN C.A	12	Supervisor de producción y obreros	6	Salón de la empresa Avícola Serrano	X	X	Financiado por la Empresa	Los días sábado 15 de junio del 2013 de 8:00 a 12:00 am y de 14:00 a 18:00 pm y el domingo 16 de 8 a 12 pm.
6	TECNOLOGÍA EN VACUNAS	AVEX	12	Supervisor de galpones y Galponero	7	Salón de la empresa Avícola Serrano	X	X	Financiado por la empresa	Los días sábado 27 de junio del 2013 de 8:00 a 12:00 am y de 14:00 a 18:00 pm y el domingo 28 de 8 a 12 pm.
7	SEGURIDAD INDUSTRIAL	CORPORACIÓN LIDERES	8	Todo el personal	15	Salón de la empresa Avícola Serrano	X		Financiado por la empresa	El día sábado 21 de septiembre del 2013 de 8:00 a 12:00 am y de 14:00 a 18:00 pm .
8	TRIBUTACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS	CORPORACIÓN LIDERES	4	Secretaria-contadora supervisor de producción	2	Salón de la empresa Avícola Serrano	X		Financiado por la Empresa	El día sábado 5 de octubre del 2013 de 8:00 am a 12 pm.

✓ **Evaluación de capacitación**

En cada frase deberás marcar una de las siguientes respuestas:

1. "Siempre"
2. "De vez en cuando"
3. "Nunca"

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	INDICADORES DEL DESEMPEÑO EMPLEADOS	EMPLEADOS		
		1	2	3
<b>Construcción Individual del Conocimiento</b>	Contextualiza los documentos			
	Identifica las tareas de capacitación			
	Participa activamente en la capacitación			
<b>Socialización del Conocimiento</b>	Escucha con atención lo expuesto por el facilitador			
	Respeto los criterios de sus compañeros			
<b>Aplicación del Conocimiento</b>	Realiza adecuadamente las tareas planificadas			
	Resuelve correctamente el taller propuesto			
	Entrega puntualmente su tarea			
	Realiza conclusiones respetando los diferentes criterios			
	Participa activamente en el desarrollo de la actividad			

#### **7.4.6. Motivación del personal**

La motivación laboral es el motor para que el colaborador se desenvuelva y aporte en la empresa. El salario es un incentivo; sin embargo no es todo lo que impulsa al colaborador a ser mejor y a crecer profesionalmente.

En la actualidad ya no es un secreto que un personal motivado rinde mucho más que un personal que no se le presta la suficiente atención y no se hace nada creativo para lograr que direccionen todos sus esfuerzos a ayudar a cumplir los objetivos organizacionales de la empresa a la cual pertenece.

De ahí que surge la importancia de tener siempre un personal motivado que no dude en brindar sus mejores esfuerzos a la empresa, que se identifique plenamente con la misma y que día a día se incremente su compromiso en función de ayudar a la consecución de los objetivos generales de la empresa.

La capacitación es una de las primeras herramientas con la que se siente verdaderamente motivado el personal. Los colaboradores de la empresa Avícola Serrano también lo han ratificado ya que en su mayoría han manifestado que se sentirían motivados a través de la capacitación.

La empresa “Avícola Serrano” ha descuidado este aspecto, ya que en los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores, en la pregunta #12 manifiestan no sentirse motivados, evidenciando así la inexistencia de planes motivacionales para el personal.

Razón por el cual se propone el siguiente plan de motivación, tomando en cuenta aspectos manifestados por los colaboradores en la pregunta #13 de la encuesta donde se consulta la forma como se sentirían motivados cada uno de ellos. Todo esto a fin de tratar de optimizar la nómina de “Avícola Serrano”

✓ **Plan de motivación para el personal de “Avícola Serrano”**

<b>AVÍCOLA SERRANO</b>			
<b>Nº</b>	<b>MES</b>	<b>EVENTO</b>	<b>EMPLEADOS</b>
1	Enero	Capacitación al personal Administrativo y cena de inicio de nuevo año con todo el personal.	Todo el Personal
2	Febrero	Capacitación a todo el personal, y bono escolar para el empleado del mes.	Todo el Personal
3	Marzo	Capacitación al personal de galpones y Vacaciones por 15 días al colaborador más destacado de los últimos periodos.	Todo el Personal
4	Abril	Capacitación al personal de fábrica y sorteo de un bono.	Todo el Personal
5	Mayo	Festejo a los colaboradores por el día del trabajo.	Todo el personal
6	Junio	Capacitación al personal de fábrica y rifa de un electrodoméstico entre todo el personal.	Todo el personal.
7	Julio	Capacitación al personal de galpones y sorteo de una beca para asistir a un seminario.	Todo el Personal
8	Agosto	Capacitación a todo el personal.	Todo el Personal
9	Septiembre	Bono escolar a todos los colaboradores.	Todo el Personal
10	Octubre	Capacitación al personal administrativo y reconocimiento con viaje al empleado más destacado de todo el año.	Todo el Personal
11	Noviembre	Concurso de pintura donde participen los hijos de los colaboradores.	Todo el Personal
12	Diciembre	Agasajo a los hijos y colaboradores por festividades navideñas y fiesta de fin de año.	Todo el Personal

✓ **Festejo de cumpleaños**

Además de las actividades planificadas anteriormente se celebrara el cumpleaños de cada colaborador, donde la empresa le hará llegar una felicitación por sus años cumplidos.



AVÍCOLA SERRANO

Catamayo, 8 de Enero del 2013

Sr.  
Rommel Chuquimarca  
Presente.-

Apreciado amigo y colaborador:

El sentimiento de afecto que ahora expresamos proviene de los pilares sólidos que Ud. ha formado con voluntad y perseverancia en esta muy notable empresa al servicio del pueblo lojano y ecuatoriano.

Un cumpleaños sin amigos, no es una fiesta, hoy nos llena de alegría recordarlo en esta fecha tan especial que seguro la celebra en unión de su familia y allegados. Sus amigos y colegas hemos hecho un alto para expresarle en nombre de toda la gran familia de Avícola Serrano un "FELIZ CUMPLEAÑOS" lleno de ambrosias, salud, dicha y prosperidad.

Recuerde apreciado colega, nunca estará solo para seguir por el sendero del camino exitoso y fructífero, disfrute este día y sienta que es un ser especial que merece estos momentos de felicidad.

Nuestro reconocimiento y homenaje al colaborador y amigo en su día de días, son los sentimientos sinceros de quienes hacemos el talento humano de Avícola Serrano.

Afectuosamente:

.....  
Manuel Serrano Granda  
GERENTE AVÍCOLA SERRANO

## 7.5. OBJETIVO #5

PROPONER EL MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS CON EL FIN DE DETERMINAR LA COMPENSACIÓN SALARIAL DE CADA PUESTO.

Según manifiesta el gerente de la empresa “Avícola Serrano” en la pregunta #30 de la entrevista al gerente, expresa que no se han aplicado algún tipo de método para la valoración de puestos de trabajo y así tener un criterio justo para la asignación de sueldos y salarios.

En la pregunta # 29 de la entrevista se manifiesta que para la asignación de sueldos y salarios para cada uno de los puestos se acoge a los salarios estipulados en el Ministerio de Relaciones Laborales y los ajustes están en función de esta entidad.

En la pregunta #17 de la encuesta a los colaboradores el 79% manifiesta que los mismos no han tenido un reajuste salarial.

A fin de contar con una mejor compensación salarial ajustada a las habilidades, el esfuerzo, la responsabilidad y condiciones de trabajo requeridas para desarrollarse en cada uno de los puestos de trabajo, se propone la aplicación del método de valoración de puestos por puntos en la empresa “Avícola Serrano”.

### 1) Comité evaluador

<b>Gerente</b>	<b>Manuel Serrano Granda</b>
<b>Supervisor de galpones</b>	Rommel Chuquimarca
<b>Supervisor de fábrica</b>	María Vivanco

## 2) Determinación de grados y definición factores

### ✓ Habilidad

AVÍCOLA SERRANO		
<b>a. EDUCACIÓN.-</b> Este factor específico identifica los conocimientos generales y especializados. Necesarios para desempeñar con eficiencia las actividades de un puesto.	<b>b. EXPERIENCIA.-</b> Conocimientos que se adquieren gracias al ejercicio de su trayectoria laboral.	<b>c. INICIATIVA.-</b> 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.	<b>GRADO 1.-</b> Hasta de 3 meses.	<b>GRADO 1.-</b> Requiere habilidad para ejecutar las ordenes 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.	<b>GRADO 2.-</b> De 3 a 6 meses.	<b>GRADO 2.-</b> 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.	<b>GRADO 3.-</b> De 6 a 12 meses.	<b>GRADO 3.-</b> 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.	<b>GRADO 4.-</b> De 1 a 2 años.	<b>GRADO 4.-</b> Requiere criterio e iniciativa y creatividad para resolver problemas constantemente difíciles y de transcendencia.
<b>GRADO 5.-</b> Título de tecnólogo más curso específico.	<b>GRADO 5.-</b> De 2 a 3 años.	<b>GRADO 5.-</b> Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos.
<b>GRADO 6.-</b> Título académico o de licenciado.	<b>GRADO 6.-</b> De 3 a 4 años.	<b>GRADO 6.-</b> 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.	<b>GRADO 7.-</b> Más 4 años.	<b>GRADO 7.-</b> Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de transcendencia.

✓ **Esfuerzo**

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

✓ **Responsabilidad**

<b>AVÍCOLA SERRANO</b>		
<b>f. RESPONSABILIDAD POR EQUIPO Y MAQUINARIA.-</b> Constituye el cuidado normal de daños que pueden causar a la maquinaria y equipo.	<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.	<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.
<b>GRADO 1.-</b> La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.	<b>GRADO 1.-</b> No es responsable de ningún tipo de material.	<b>GRADO 1.-</b> Responde por su trabajo.
<b>GRADO 2.-</b> El equipo se puede dañar ocasionalmente.	<b>GRADO 2.-</b> El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado no excederá a \$ 10,00.	<b>GRADO 2.-</b> Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos personas.
<b>GRADO 3.-</b> Por su mala utilización es difícil de causar daño a las máquinas y equipos.	<b>GRADO3.-</b> El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es mayor \$ 10,00 pero no excederá a \$ 40,00.	<b>GRADO 3.-</b> Dirige y controla el trabajo de hasta seis personas.
<b>GRADO 4.-</b> Fácilmente puede dañarse la maquina por ser delicada.	<b>GRADO 4.-</b> Su función requiere responsabilidad del material desperdiciado, perdido o deteriorado de hasta \$ 100,00.	<b>GRADO 4.-</b> Dirige y controla el trabajo de hasta diez personas.
<b>GRADO 5.-</b> Por el mal mantenimiento es probable que se dañe la maquina o equipo.	<b>GRADO 5.-</b> El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es más de \$ 100,00, pero no excede de \$ 200,00.	<b>GRADO 5.-</b> Dirige y controla el trabajo de hasta quince personas.
<b>GRADO 6.-</b> Puede causar daños en maquinaria o equipo por descuido en la ejecución de los trabajos.	<b>GRADO 6.-</b> El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado, es superior a \$ 200,00 pero inferior a \$ 1000,00.	<b>GRADO 6.-</b> Controla y supervisa el trabajo de más de quince personas.
<b>GRADO 7.-</b> El daño de la maquinaria y equipo, es falible por cualquier descuido.	<b>GRADO 7.-</b> Su función requiere responsabilidad del material desperdiciado, perdido o deteriorado por más de \$ 1000,00.	<b>GRADO 7.-</b> Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios.

✓ **Condiciones de trabajo**

<b>AVÍCOLA SERRANO</b>	
<b>I. 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.	<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.
<b>GRADO 1.-</b> El trabajador se realiza en condiciones normales. En el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta.	<b>GRADO 1.-</b> La posibilidad que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.
<b>GRADO 2.-</b> Horarios incómodos fuera de las horas hábiles, en condiciones variables.	<b>GRADO 2.-</b> trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas.
<b>GRADO 3.-</b> El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidosos, sucio.	<b>GRADO 3.-</b> Trabajo que implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta 3 días.
<b>GRADO 4.-</b> El trabajo se lo realiza en trabajos inadecuados, por falta de espacio, e implementación.	<b>GRADO 4.-</b> Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 5 días.
<b>GRADO 5.-</b> El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada.	<b>GRADO 5.-</b> Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días.
<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.	<b>GRADO 6.-</b> Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días.
<b>GRADO 7.-</b> El trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, ruidoso, grasiento, temperaturas incómodas, gas nocivo.	<b>GRADO 7.-</b> Expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte.

### 3. Descripción y especificación de puestos

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>AVÍCOLA SERRANO</b>	CÓDIGO	AV.S - 01
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	GERENTE		
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	EJECUTIVO		
<b>SUELDO</b>	1500		
<b>DEPENDIENTE DE:</b>	NINGUNO		
<b># DE SUBALTERNOS:</b>	14		
<b>II. ROL DEL PUESTO</b>			
Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización; se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operacionales de la empresa.			
<b>III. FUNCIONES DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.</li> <li>☛ Elaborar los presupuestos para la empresa.</li> <li>☛ Planificar las diferentes actividades de la empresa,</li> <li>☛ Organizar en forma coordinada los recursos y actividades, materiales, técnicos y humanos</li> <li>☛ Ejecutar los diferentes planes de acción trazados y las disposiciones de la empresa.</li> <li>☛ Inspeccionar y analizar la programación de cada uno de los departamentos.</li> <li>☛ Controlar la ejecución de los planes para realizar los ajustes correspondientes.</li> <li>☛ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes.</li> <li>☛ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente al equipo de trabajo.</li> <li>☛ Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías y productos.</li> <li>☛ Se encarga de la contratación y despido de personal.</li> <li>☛ Está autorizado a firmar los cheques de la empresa, sin límite de monto.</li> <li>☛ Conocer y Aprobar el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias.</li> </ul>			
<b>IV. INTERFAZ</b>			
Tiene mayor comunicación con la secretaria, supervisor de producción y de galpones.			
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>HABILIDAD</b>			
<b>A.- EDUCACIÓN</b>	Título de Ingeniero Comercial o carreras afines		
<b>B.- EXPERIENCIA</b>	Mínimo 3 años en puestos similares		
<b>C.- INICIATIVA</b>	Se requiere criterio e iniciativa para planificar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.		
<b>ESFUERZO</b>			
<b>D.-FISICO</b>	Requiere de esfuerzo físico mínimo para realizar sus labores.		
<b>E.-MENTAL</b>	Atención intensa, constante y sostenida en la jornada.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
<b>F.-POR EQUIPO Y MAQUINARIA</b>	Por el equipo de oficina, el cual se puede dañar por su mala utilización.		
<b>G.-POR MATERIALES PRODUCTOS O DINERO</b>	Por dinero es de más de 10.000 dólares		
<b>H.-POR EL TRABAJO DE OTROS</b>	Dirige y controla el trabajo de hasta 15 personas.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<b>I. CONDICIONES</b>	El trabajo se desarrolla en condiciones normales.		
<b>J. RIESGOS</b>	La posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo en este puesto es muy eventual		

✓ Secretaria

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		CÓDIGO	AV.S - 02
	<b>AVÍCOLA SERRANO</b>		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
			Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		SECRETARIA-CONTADORA		
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>		AUXILIAR		
<b>SUELDO</b>		308,30		
<b>DEPENDIENTE DE:</b>		GERENTE		
<b># DE SUBALTERNOS:</b>		NINGUNO		
<b>II. ROL DEL PUESTO</b>				
Organizar y ejecutar las labores de secretariado, archivo y telefonía como también aspectos relacionados con la contabilidad de la empresa.				
<b>III. FUNCIONES DEL PUESTO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Controlar el ingreso y egreso de comunicaciones.</li> <li>☒ Atender el teléfono y archivar documentos</li> <li>☒ Llevar la agenda diaria de trabajo del gerente.</li> <li>☒ Realizar contactos telefónicos con proveedores.</li> <li>☒ Atender al público que solicite información acerca de los productos que se ofrece y concertar entrevistas con el gerente de la empresa, en caso de que estas fueren necesarias</li> <li>☒ Controlar la asistencia del personal, en el registro destinado para el efecto.</li> <li>☒ Revisión de los movimientos contables.</li> <li>☒ Certificar con la firma los estados financieros.</li> <li>☒ Garantizar el cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa.</li> <li>☒ Elaboración de estados Financieros periódicos.</li> <li>☒ Supervisar y controlar todas las operaciones contables</li> <li>☒ Tramitar documentación referente al IESS.</li> <li>☒ Declarar y pagar impuestos.</li> </ul>				
<b>IV. INTERFAZ</b>				
Tiene mayor comunicación con gerente, jefe de producción, supervisor de galpones.				
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>HABILIDAD</b>				
<b>A.- EDUCACIÓN</b>		Título en Contabilidad y Auditoria		
<b>B.- EXPERIENCIA</b>		Mínimo 2 años en funciones similares		
<b>C.- INICIATIVA</b>		Para resolver problemas constantemente difíciles		
<b>ESFUERZO</b>				
<b>D.-FÍSICO</b>		Requiere algún esfuerzo físico para realizar sus labores		
<b>E.-MENTAL</b>		Requiere atención intensa y sostenida en la jornada.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
<b>F.-POR EQUIPO Y MAQUINARIA</b>		El equipo se puede dañar ocasionalmente		
<b>G.-POR MATERIALES PRODUCTOS O DINERO</b>		Es responsable por dinero de más de 10000 dólares.		
<b>H.-POR EL TRABAJO DE OTROS</b>		Responde por su trabajo		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
<b>I. CONDICIONES</b>		Se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado.		
<b>J. RIESGOS</b>		La posibilidad que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.		

✓ Asesor jurídico

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>AVÍCOLA SERRANO</b>		CÓDIGO	AV.S - 03
			FECHA DE APROBACIÓN	Junio 2012
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		ASESOR JURÍDICO		
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>		ASESOR		
<b>SUELDO</b>		POR COMISIÓN		
<b>DEPENDIENTE DE:</b>		GERENTE		
<b># DE SUBALTERNOS:</b>		NINGUNO		
<b>II. ROL DEL PUESTO</b>				
Aconsejar, asesorar, e informar sobre proyectos relacionados con el Aspecto Legal de la Empresa				
<b>III. FUNCIONES DEL PUESTO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Asesorar al gerente de la empresa sobre asuntos de carácter jurídico.</li> <li>☒ Aconsejar e informar sobre proyectos en materia jurídica, para la empresa.</li> <li>☒ Representar conjuntamente con el Gerente, judicial y extrajudicialmente a la empresa.</li> <li>☒ Participar en sesiones de junta de socios y jefes</li> <li>☒ Elaborar contratos</li> <li>☒ Aconsejar en Materia legal.</li> </ul>				
<b>IV. INTERFAZ</b>				
Tiene mayor comunicación el gerente.				
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>HABILIDAD</b>				
<b>A.- EDUCACIÓN</b>		Título de Doctor en jurisprudencia.		
<b>B.- EXPERIENCIA</b>		Mínimo 3 años en puestos similares		
<b>C.- INICIATIVA</b>		Se requiere criterio e iniciativa para planificar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.		
<b>ESFUERZO</b>				
<b>D.-FÍSICO</b>		Requiere de esfuerzo físico mínimo para realizar sus labores.		
<b>E.-MENTAL</b>		Atención intensa y sostenida en periodos cortos		
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
<b>F.-POR EQUIPO Y MAQUINARIA</b>		Por el equipo de oficina, el cual se puede dañar ocasionalmente.		
<b>G.-POR MATERIALES PRODUCTOS O DINERO</b>		No es responsable por ningún tipo de material.		
<b>H.-POR EL TRABAJO DE OTROS</b>		Responde por su trabajo		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
<b>I. CONDICIONES</b>		Se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado.		
<b>J. RIESGOS</b>		La posibilidad que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual.		

✓ Supervisor de fábrica

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		CÓDIGO	AV.S - 04
	<b>AVÍCOLA SERRANO</b>		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
			Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		SUPERVISOR DE FABRICA		
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>		OPERATIVO		
<b>SUELDO</b>		308,30		
<b>DEPENDIENTE DE:</b>		GERENTE		
<b># DE SUBALTERNOS:</b>		4		
<b>II. ROL DEL PUESTO</b>				
Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la planta de producción de balanceado				
<b>III. FUNCIONES DEL PUESTO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Planificar y ejecutar la producción diaria, semanal, mensual y anual.</li> <li>⊗ Organizar el personal para la ejecución sistemática de la producción</li> <li>⊗ Controlar la buena utilización de las materias primas.</li> <li>⊗ Supervisar cada una de las fases del proceso productivo.</li> <li>⊗ Llevar registros de la producción efectuada</li> <li>⊗ Llevar un control de existencias de materia prima y producto elaborado.</li> <li>⊗ Realizar la emisión de órdenes de producción</li> <li>⊗ Realizar la emisión de pedidos de compra de materia prima</li> <li>⊗ Emisión de órdenes para distribución de medicamentos</li> <li>⊗ Emisión de órdenes para la distribución del producto a cada uno de los galpones.</li> <li>⊗ Presentar informes mensuales a la gerencia.</li> <li>⊗ Realizar el control de la calidad del producto.</li> <li>⊗ Informar sobre requerimientos sobre la Instalación de maquinarias y equipos.</li> <li>⊗ Diseñar y ejecutar procesos productivos.</li> </ul>				
<b>IV. INTERFAZ</b>				
Tiene mayor comunicación con gerente, obreros .				
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>HABILIDAD</b>				
<b>A.- EDUCACIÓN</b>		Título de ingeniería en industrias, agropecuarias o alimentos		
<b>B.- EXPERIENCIA</b>		Mínimo 2 años en funciones similares		
<b>C.- INICIATIVA</b>		Para Tomar decisiones y proponer procedimientos.		
<b>ESFUERZO</b>				
<b>D.-FÍSICO</b>		Requiere algún esfuerzo físico para realizar sus labores		
<b>E.-MENTAL</b>		Requiere atención intensa y sostenida en la jornada.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
<b>F.-POR EQUIPO Y MAQUINARIA</b>		El equipo se puede dañar ocasionalmente		
<b>G.-POR MATERIALES PRODUCTOS O DINERO</b>		Es responsable en el manejo de producto, materiales o dinero desde 301 a 1000 dólares.		
<b>H.-POR EL TRABAJO DE OTROS</b>		Dirige y controla el trabajo de hasta seis personas.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
<b>I. CONDICIONES</b>		El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidosos y sucios.		
<b>J. RIESGOS</b>		Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 5 días.		

✓ Supervisor de galpones

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>AVÍCOLA SERRANO</b>	CÓDIGO	AV.S - 05
			<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	SUPERVISOR DE GALPONES		
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	OPERATIVO		
<b>SUELDO</b>	308,30		
<b>DEPENDIENTE DE:</b>	GERENTE		
<b># DE SUBALTERNOS:</b>	5		
<b>II. ROL DEL PUESTO</b>			
Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de cada uno de los galpones y la cría de pollos.			
<b>III. FUNCIONES DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✪ Movilizarse a cada uno de los galpones para realizar la respectiva Supervisión.</li> <li>✪ Organizar el personal para la vigilancia de cada uno de los galpones.</li> <li>✪ Controlar la correcta aplicación de los procedimientos en la alimentación, vacunación, manejo y traslado de pollos.</li> <li>✪ Realizar la Venta de pollo.</li> <li>✪ Recepción y distribución de pollo bebe en cada uno de los galpones</li> <li>✪ Emitir pedidos al jefe de producción sobre alimentos para el pollo</li> <li>✪ Control de unidades vendidas y muertas y existentes en cada galpón</li> <li>✪ Transporte de alimentos desde la fábrica a cada uno de los galpones.</li> <li>✪ Realizar planes de vacunación y nutrición para los broilers.</li> <li>✪ Realizar un informe sobre los resultados obtenidos en cada entrada</li> </ul>			
<b>IV. INTERFAZ</b>			
Tiene mayor comunicación con el gerente y Galponeros.			
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>HABILIDAD</b>			
<b>A.- EDUCACIÓN</b>	Título de Doctor en veterinaria, o carreras afines		
<b>B.- EXPERIENCIA</b>	Mínimo 3 años en funciones similares		
<b>C.- INICIATIVA</b>	Para Tomar decisiones y proponer procedimientos.		
<b>ESFUERZO</b>			
<b>D.-FÍSICO</b>	Requiere algún esfuerzo físico para realizar sus labores		
<b>E.-MENTAL</b>	Atención fija y sostenida en parte de la jornada.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
<b>F.-POR EQUIPO Y MAQUINARIA</b>	El equipo se puede dañar ocasionalmente		
<b>G.-POR MATERIALES PRODUCTOS O DINERO</b>	Es responsable en el manejo de producto, materiales o dinero desde 301 a 1000 dólares.		
<b>H.-POR EL TRABAJO DE OTROS</b>	Dirige y controla el trabajo de hasta seis personas.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<b>I. CONDICIONES</b>	El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidosos y sucios.		
<b>J. RIESGOS</b>	Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 5 días.		

✓ Obrero

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		CÓDIGO	AV.S - 06
	<b>AVÍCOLA SERRANO</b>		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
			Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		OBRERO		
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>		OPERATIVO		
<b>SUELDO</b>		308,30		
<b>DEPENDIENTE DE:</b>		SUPERVISOR DE FABRICA		
<b># DE SUBALTERNOS:</b>		Ninguno		
<b>II. ROL DEL PUESTO</b>				
Manipular con diligencia y cuidado la maquinaria para el procesamiento de la maquinaria prima.				
<b>III. FUNCIONES DEL PUESTO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✳ Instalar y encender las máquinas y equipos para la elaboración del balanceado.</li> <li>✳ Poner el maíz en la pesa y proceder a pesarlo según las cantidades de la fórmula del balanceado.</li> <li>✳ Poner el maíz en el molino y proceder al molido del mismo.</li> <li>✳ Pesar la materia prima según la fórmula dada para el balanceado</li> <li>✳ Poner los ingredientes para la elaboración del balanceado en la mezcladora</li> <li>✳ Envasar el producto en saquillos</li> <li>✳ Estibar el producto al vehículo para su distribución o almacenamiento</li> <li>✳ Limpieza y mantenimiento de las instalaciones y máquinas utilizadas</li> <li>✳ Cumplir Las disposiciones emanadas por los superiores.</li> <li>✳ Vigilar el proceso productivo</li> <li>✳ Operar la maquinaria y equipo bajo su cargo</li> <li>✳ Evitar el desperdicio de materia prima.</li> <li>✳ Conducir los vehículos que se les asignen.</li> </ul>				
<b>IV. INTERFAZ</b>				
Tiene mayor comunicación con el supervisor de fábrica.				
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>HABILIDAD</b>				
<b>A.- EDUCACIÓN</b>		Bachiller técnico		
<b>B.- EXPERIENCIA</b>		Mínimo 3 años en funciones similares		
<b>C.- INICIATIVA</b>		Resolver problemas medianamente difíciles.		
<b>ESFUERZO</b>				
<b>D.-FÍSICO</b>		Gran esfuerzo físico en trabajos de reparación de máquinas y movilización de más de 100 libras.		
<b>E.-MENTAL</b>		Atención intensa y sostenida en periodos cortos.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
<b>F.-POR EQUIPO Y MAQUINARIA</b>		Si por el mal mantenimiento es probable que se dañe la maquinaria y equipo		
<b>G.-POR MATERIALES PRODUCTOS O DINERO</b>		Es responsable en el manejo de productos, materiales o dinero de 0 a 300 dólares.		
<b>H.-POR EL TRABAJO DE OTROS</b>		Responde únicamente por su trabajo.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
<b>I. CONDICIONES</b>		El trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, ruidoso, grasiento, temperaturas incomodas, gas nocivo.		
<b>J. RIESGOS</b>		Expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte.		

✓ Galponero

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>AVÍCOLA SERRANO</b>	CÓDIGO	AV.S - 06
			<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>
		Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	GALPONERO		
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	OPERATIVO		
<b>SUELDO</b>	292,00		
<b>DEPENDIENTE DE:</b>	SUPERVISOR DE FABRICA		
<b># DE SUBALTERNOS:</b>	Ninguno		
<b>II. ROL DEL PUESTO</b>			
Vigilar la correcta crianza y desarrollo del pollo			
<b>III. FUNCIONES DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Realizar el cambio de aserrín de cada uno de los galpones.</li> <li>⊗ Poner balanceado en cada uno de los comedores para alimentación de los pollos</li> <li>⊗ Poner agua en cada uno de los bebedores para la hidratación de</li> <li>⊗ Realizar el encendido de calefones para la regulación de la temperatura de los pollos</li> <li>⊗ Realizar la vacunación de pollos de acuerdo al plan de vacunación emitido por el supervisor de galpones.</li> <li>⊗ Recoger los pollos muertos a lo largo de galpones y anotar en un registro para el control de existencias.</li> <li>⊗ Realizar la limpieza de galpones</li> <li>⊗ Realizar la desinfección de galpones</li> <li>⊗ Envasado de abono</li> <li>⊗ Vigilar los pollos constantemente durante su jornada de trabajo.</li> <li>⊗ Cuando se les autorice realizar la venta de pollo.</li> <li>⊗ Cuando exista autorización realizar la venta del pollo.</li> </ul>			
<b>IV. INTERFAZ</b>			
Tiene mayor comunicación con el supervisor de galpones			
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>HABILIDAD</b>			
<b>A.- EDUCACIÓN</b>	Bachiller técnico		
<b>B.- EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años en funciones similares		
<b>C.- INICIATIVA</b>	Resolver problemas medianamente difíciles.		
<b>ESFUERZO</b>			
<b>D.-FÍSICO</b>	Gran esfuerzo físico en trabajos de reparación de máquinas y movilización de más de 100 libras.		
<b>E.-MENTAL</b>	Atención intensa y sostenida en periodos cortos.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
<b>F.-POR EQUIPO Y MAQUINARIA</b>	Si por el mal mantenimiento es probable que se dañe la maquinaria y equipo		
<b>G.- POR MATERIALES PRODUCTOS O DINERO</b>	Es responsable en el manejo de productos, materiales o dinero de 0 a 300 dólares.		
<b>H.-POR EL TRABAJO DE OTROS</b>	Responde únicamente por su trabajo.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<b>I. CONDICIONES</b>	El trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, ruidoso, grasiento, temperaturas incómodas, gas nocivo.		
<b>J. RIESGOS</b>	Expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte.		

#### 4. Ponderación de factores

AVÍCOLA SERRANO	
<b>HABILIDAD</b>	
a. Educación	25%
b. Experiencia	20%
c. Iniciativa	25%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>70%</b>
<b>ESFUERZO</b>	
d. Esfuerzo físico	5%
e. Esfuerzo mental o visual	10%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>15%</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
f. Equipo y Maquinaria	3%
g. Materiales, productos o dinero	1%
h. Trabajo de otros	1%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>5%</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
i. Condiciones de trabajo	5%
j. Riesgo	5%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>10%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

## 5. Establecimiento de puntos para cada grado

AVÍCOLA SERRANO										
REFERENCIA	FACTORES	PONDERACIÓN		GRADOS						
		TOTAL PONDERACIÓN	PONDERACIÓN DE FACTORES	1	2	3	4	5	6	7
	<b>HABILIDAD</b>	<b>70%</b>								
<b>A</b>	Educación		25	25	50	75	100	125	150	175
<b>B</b>	Experiencia		20	20	40	60	80	100	120	140
<b>C</b>	Iniciativa		25	25	50	75	100	125	150	175
	<b>ESFUERZO</b>	<b>15%</b>								
<b>D</b>	Esfuerzo físico		5	5	10	15	20	25	30	35
<b>E</b>	Esfuerzo mental o visual		10	10	20	30	40	50	60	70
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>5%</b>								
<b>F</b>	Equipo y Maquinaria		3	3	6	9	12	15	18	21
<b>G</b>	Materiales, productos o dinero		1	1	2	3	4	5	6	7
<b>H</b>	Trabajo de otros		1	1	2	3	4	5	6	7
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>10%</b>								
<b>I</b>	Condiciones de trabajo		5	5	10	15	20	25	30	35
<b>J</b>	Riesgo		5	5	10	15	20	25	30	35
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	100	100	200	300	400	500	600	700

## 6. Denominación de puestos

AVÍCOLA SERRANO															
FACTORES	GERENTE	SECRETARIA- CONTADORA	SUPERVISOR DE FABRICA	SUPERVISOR DE GALPONES	OBRERO 1	OBRERO 2	OBRERO 3	OBRERO 4	OBRERO 5	GALPONERO 1	GALPONERO 2	GALPONERO 3	GALPONERO 4	GALPONERO 5	GALPONERO 6
<b>Educación</b>	150	150	125	100	50	75	50	75	75	50	25	25	25	50	50
<b>Experiencia</b>	140	140	140	140	120	140	120	120	120	120	120	120	140	120	100
<b>Iniciativa</b>	175	100	125	125	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
<b>Esfuerzo físico</b>	10	10	15	15	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
<b>Esfuerzo mental o visual</b>	70	70	60	40	40	40	40	40	40	30	30	30	30	30	30
<b>Equipo y Maquinaria</b>	9	6	6	6	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>Materiales, productos o dinero</b>	7	7	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Trabajo de otros</b>	5	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Condiciones de trabajo</b>	5	5	15	15	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
<b>Riesgo</b>	5	5	20	20	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
<b>TOTAL</b>	<b>576</b>	<b>494</b>	<b>512</b>	<b>467</b>	<b>423</b>	<b>468</b>	<b>423</b>	<b>448</b>	<b>448</b>	<b>413</b>	<b>388</b>	<b>388</b>	<b>408</b>	<b>413</b>	<b>393</b>

## 7. Tabulación de datos para la determinación del ajuste salarial

AVÍCOLA SERRANO					
Nº	PUESTOS	VARIABLE X PUNTOS	VARIABLE Y SUELDO	X.Y	X <sup>2</sup>
1	Gerente	576	1500	864000	331776
2	secretaria -contadora	494	308	152152	244036
3	supervisor de fabrica	512	308	157696	262144
4	supervisor de galpones	467	308	143836	218089
5	obrero 1	423	301	127323	178929
6	obrero 2	468	301	140868	219024
7	obrero 3	423	301	127323	178929
8	obrero 4	448	301	134848	200704
9	obrero 5	498	301	149898	248004
10	Galponero 1	413	292	120596	170569
11	Galponero 2	388	292	113296	150544
12	Galponero 3	388	292	113296	150544
13	Galponero 4	408	292	119136	166464
14	Galponero 5	413	292	120596	170569
15	Galponero 6	393	292	114756	154449
<b>TOTAL</b>		<b>6712</b>	<b>5681</b>	<b>2699620</b>	<b>2252204</b>

## 8. Ajuste salarial (utilizamos el método de mínimos cuadrados)

$$\bar{x}_1 = \frac{\sum x}{N}$$

$$= \frac{6712}{15} = 559,13$$

$$\bar{x}_2 = \text{menor de los puntos } X = 388$$

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

$$C = \frac{2684570 - \frac{2684570}{15}}{2204904 - \frac{2204904}{15}}$$

$$C = \frac{2684570 - 178971.33}{2204904 - 146993.6}$$

$$C = \frac{2505598.67}{2057910.4}$$

$$C = 1.217$$

$$p1 = x1; y1$$

$$p1 = 559,13; 378,73$$

$$\bar{y}_1 = \frac{\sum y}{N} = \frac{5681}{15} = 378,73$$

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

$$\bar{Y}_2 = 378,73 - 1,217(44,13 - 388)$$

$$\bar{Y}_2 = 378,73 - 1.217(56,13)$$

$$\bar{Y}_2 = 378,73 - 68,31$$

$$\bar{Y}_2 = 310,42$$

$$p2 = x2; y2$$

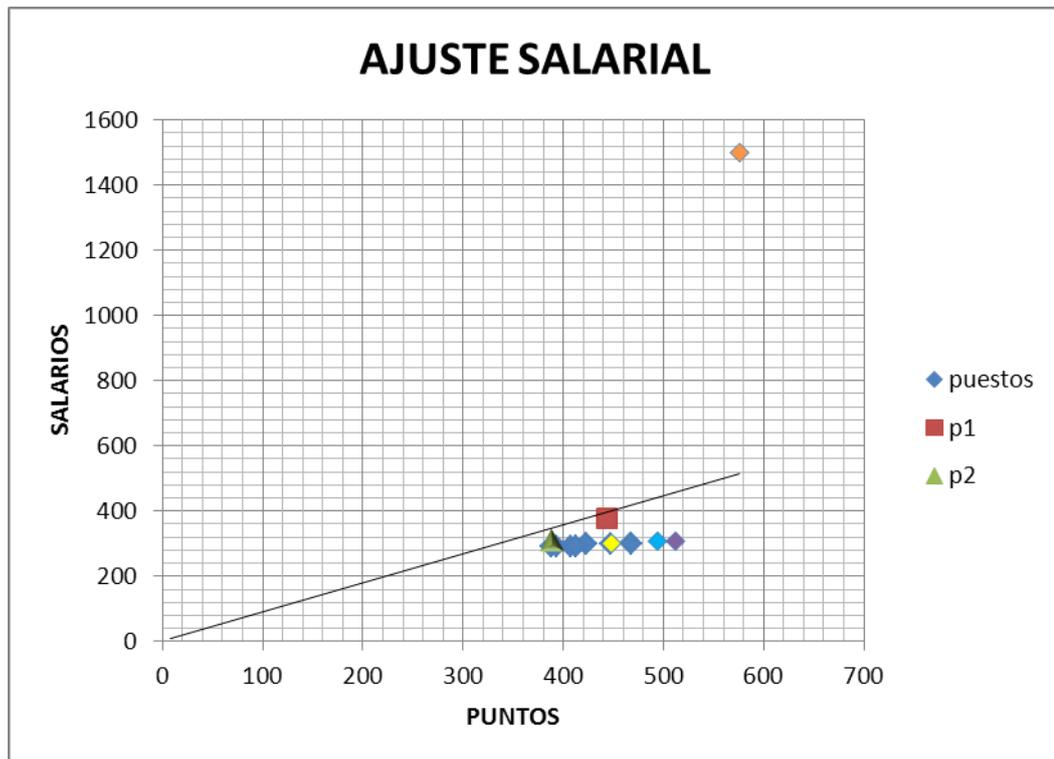
$$p2 = 332; 310,42$$

## 9. Ajuste salarial

$$\text{factor de valoración} = \frac{\sum \text{Salarios}_y}{\sum \text{Puntos}_x} = \frac{1765}{1753} = 1,01$$

Nº	PUESTOS	PUNTOS	FACTOR ACTUALIZA	SALARIO ACTUAL	SALARIO A GANAR
1	Secretaria - contadora	494	0,85	308	421,26
2	Supervisor de fabrica	512	0,85	308	436,61
3	Supervisor de galpones	467	0,85	308	398,23
4	Obrero 1	423	0,85	301	360,71
5	Obrero 2	468	0,85	301	399,09
6	Obrero 3	423	0,85	301	360,71
7	Obrero 4	448	0,85	301	382,03
8	Obrero 5	448	0,85	301	382,03
9	Galponero 1	413	0,85	292	352,18
10	Galponero 2	388	0,85	292	330,87
11	Galponero 3	388	0,85	292	330,87
12	Galponero 4	408	0,85	292	347,92
13	Galponero 5	413	0,85	292	352,18
15	Galponero 6	393	0,85	292	335,13

## 10. Representación gráfica Ajuste Salarial



Según la gráfica todos los puestos a acepción del gerente requieren de un reajuste salarial.

## 7.6. OBJETIVO #6

PROPONER UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A FIN DE MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL.

Según la información proporcionada por el gerente en la pregunta #32 la empresa no ha aplica ningún método para evaluar el desempeño de sus colaboradores. En la pregunta #31 manifiesta el gerente que la manera de evaluar el desempeño laboral es mediante observación directa en el trabajo diario.

Los colaboradores de Avícola Serrano, corroboran las expresiones del gerente, donde solo dos colaboradores manifiestan que ha sido evaluado su desempeño laboral. De la misma manera el 86% de los colaboradores expresan estar de acuerdo con la aplicación de un método donde se evalué su desempeño, dato expresado en la pregunta #32 de la encuesta.

Ante esta situación, es evidente que la empresa no cuenta con un método de evaluación del desempeño que permita conocer el rendimiento de cada uno de los colaboradores. Razón por la cual se propone el método de escala grafica el cual ayudara a conocer el desempeño de cada uno de los colaboradores.

✓

### Método de escala grafica

Para la evaluación del desempeño del personal de la empresa Avícola Serrano se ha definido a los siguientes evaluadores:

 <b>AVÍCOLA SERRANO</b> <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>PUESTOS A EVALUAR</b>	<b>ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN</b>
Supervisores	Gerente
Obreros	Supervisor de fabrica
Galponero	Supervisor de galpones

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FACTORES	Conocimiento: Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.					Responsabilidad: Manifiesta responsabilidad en los labores.						
PUESTOS	GRADOS					PUNTOS	GRADOS					PUNTOS
	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE	
	Conoce todo lo de su trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco en el trabajo		Excelente nivel de responsabilidad	Buen nivel de responsabilidad	Aceptable nivel de responsabilidad	A veces manifiesta responsabilidad	No es responsable	
Secretaria - contadora	X					5	X					5
Supervisor fabrica	X					5	X					5
Supervisor de galpones	X					5	X					5
Obrero 1		X				4		X				4
Obrero 2		X				4		X				4
Obrero 3		X				4		X				4
Obrero 4		X				4		X				4
Obrero 5		X				4		X				4
Galponero 1			X			3		X				4

<b>Galponero 2</b>			X			3		X				4
<b>Galponero 3</b>			X			3		X				4
<b>Galponero 4</b>			X			3		X				4
<b>Galponero 5</b>			X			3		X				4
<b>Galponero 6</b>			X			3		X				4

FACTORES	Rendimiento: Logra los objetivos propuestos en el tiempo deseado.					PUNTOS	Calidad: Trabaja con exactitud, esmero y orden.					PUNTOS
	GRADOS						GRADOS					
	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE	
	Siempre superan los estándares	A veces superan los estándares	Satisfacen los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre es por debajo de los estándares		Excepción de calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo	
Secretaria -contadora		X				4		X				4
Supervisor fabrica		X				4		X				4
Supervisor de galpones		X				4		X				4
Obrero 1		X				4			X			3
Obrero 2		X				4				X		2
Obrero 3			X			3			X			3
Obrero 4			X			3			X			3
Obrero 5		X				4				X		2
Galponero 1			X			3				X		2

<b>Galponero 2</b>			X			3			X			3
<b>Galponero 3</b>		X				4				X		2
<b>Galponero 4</b>		X				4				X		2
<b>Galponero 5</b>		X				4			X			3
<b>Galponero 6</b>			X			3			X			3

FACTORES	Iniciativa: Toma de decisiones para resolver los problemas.					PUNTOS	Puntualidad: Cumple el horario de trabajo con prontitud.					PUNTOS
	GRADOS						GRADOS					
	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE	
	Excelente capacidad de iniciativa	Buena capacidad de iniciativa	Capacidad satisfactoria de iniciativa	Poca capacidad de iniciativa	Ninguna capacidad de iniciativa		Siempre es puntual	Casi siempre es puntual	Algunas veces es puntual	Rara vez es puntual	Nunca es puntual	
Secretaria - contadora	X					5	X					5
Supervisor fabrica	X					5	X					
Supervisor de galpones	X					5	X					5
Obrero 1		X				4	X					5
Obrero 2			X			3	X					5
Obrero 3			X			3	X					5
Obrero 4			X			3	X					5
Obrero 5			X			3	X					5
Galponero 1		X				4	X					5
Galponero 2			X			3	X					5
Galponero 3			X			3	X					5

<b>Galponero 4</b>			X			3	X						5
<b>Galponero 5</b>			X			3	X						5
<b>Galponero 6</b>			X			3	X						5

FACTORES	Cooperación: considérese la actitud hacia el trabajo y la capacidad de llevarse bien con otros.					Colaboración: Disposición e interés de trabajar activamente con los demás, ofrecer ayuda en el trabajo.						
PUESTOS	GRADOS					PUNTOS	GRADOS					PUNTOS
	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE	
	Coopera constantemente	Coopera por encima de la medida. Evita conflictos	Generalmente cooperativo muestra un interés activo con el trabajo.	Ocasionalmente poco cooperativo. Tiene dificultades para llevarse bien	No observa las normas de la empresa o crea demasiadas fricciones		Se ofrece voluntariamente. Siempre colabora.	Ayuda a los demás. Es activo	Se puede contar con él. Ayuda cuando se le pide.	Requiere presión para ayudar. Poco interés.	No le gusta colaborar ni ayudar.	
Secretaria - contadora		X				4		X				4
Supervisor fabrica		X				4		X				4
Supervisor de galpones		X				4		X				4
Obrero 1		X				4	X					5
Obrero 2			X			3		X				4
Obrero 3			X			3			X			

													3
<b>Obrero 4</b>			x					X					4
<b>Obrero 5</b>			X			3		X					4
<b>Galponero 1</b>			X			3			X				3
<b>Galponero 2</b>			X			3			X				3
<b>Galponero 3</b>			X			3			X				3
<b>Galponero 4</b>			X			3			X				3
<b>Galponero 5</b>			X			3			X				3
<b>Galponero 6</b>			X			3			X				3

✓ Resultado de la evaluación del desempeño

AVÍCOLA SERRANO										
Puestos	Factores								Total	Calificación
	Conocimiento	Responsabilidad	Rendimiento	Calidad	Iniciativa	Puntualidad	Cooperación	Colaboración		
Secretaria - contadora	5	5	4	4	5	5	4	4	36	<b>Mb</b>
Supervisor fabrica	5	5	4	4	5	5	4	4	36	<b>Mb</b>
Supervisor de galpones	5	5	4	4	5	5	4	4	36	<b>Mb</b>
Obrero 1	4	4	4	3	4	5	4	5	33	<b>Mb</b>
Obrero 2	4	4	4	2	3	5	3	4	29	<b>B</b>
Obrero 3	4	4	3	3	3	5	3	3	28	<b>B</b>
Obrero 4	4	4	3	3	3	5	3	4	29	<b>B</b>
Obrero 5	4	4	4	2	3	5	3	4	29	<b>B</b>
Galponero 1	3	4	3	2	4	5	4	3	28	<b>B</b>
Galponero 2	3	4	3	3	3	5	3	3	27	<b>B</b>
Galponero 3	3	4	4	2	3	5	3	3	27	<b>B</b>
Galponero 4	3	4	4	2	3	5	3	3	27	<b>B</b>
Galponero 5	3	4	4	3	3	5	3	3	28	<b>B</b>
Galponero 6	3	4	3	3	3	5	3	3	27	<b>B</b>

Rangos	Características	Valor Promedio	Abreviatura
40-50	Excelente	45	Ex
31-40	Muy buena	35.5	Mb
21-30	Buena	25.5	B
11 -20	Mala	15.5	M
Menor a 10	Pésima	10	Ps

## INTERPRETACIÓN

Luego de haber realizado la tabulación de los datos arrojados en la evaluación del desempeño se puede observar que las calificaciones se sitúan entre muy buena y buena, reflejándonos esto, la necesidad de la capacitación y la motivación sobre todo en el personal de galpones y fabrica los cuales han obtenido calificaciones de buena.

Si bien las calificaciones obtenidas no son desalentadoras, se puede mejorar, y esto se lo lograra únicamente trabajando mancomunadamente entre todos los integrantes de Avícola Serrano para que de esta manera se logre en las posteriores evaluaciones del desempeño calificaciones de excelentes, que reflejan la eficiencia con la que se trabaja dentro de la empresa

## **h. CONCLUSIONES**

Luego de haber elaborado el presente trabajo investigativo concerniente al “diseño organizacional y gestión del talento humano para la empresa “Avícola Serrano” de la ciudad de Catamayo.” se ha determinado las siguientes conclusiones:

- La empresa “Avícola Serrano” carece de organigramas lo cual no permite conocer la estructura orgánica interna de la empresa desconociendo por completo el personal que labora en la empresa, sus niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad y responsabilidad y las diferentes relaciones que deben existir entre los diferentes puestos de la empresa.
- En la empresa “Avícola Serrano” no existe un manual de funciones o responsabilidades, es decir que en muchos de los casos existe la duplicidad de funciones debido a que las personas incurren en hacer varias actividades, significando esto pérdida de recursos para la empresa. Así mismo se ha evidenciado la inexistencia de un manual de bienvenida donde se encuentren inmersos un reglamento interno de trabajo así como la información general acerca de la empresa.
- El sistema de admisión de empleo que se utiliza en la empresa Avícola Serrano es inadecuado ya que no existe una correcta aplicación de las técnicas básicas para este proceso como son: el reclutamiento, la selección la inducción, la capacitación y la motivación al personal debido a la falta de conocimientos sobre este tema, lo que no ha permitido el eficiente desempeño del personal de la empresa.
- El personal de la empresa “Avícola Serrano” no cuenta con un proceso de valoración de puestos el cual permita realizar un reajuste salarial a partir de un procedimiento técnico para determinar el sueldo o salario a

ganar, considerando las habilidades, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo que cada uno de los puestos exige y que luego de desarrollar el objetivo #5 donde se aplica el método de valuación de puestos por puntos se obtuvo como resultado que todos los colaboradores de esta empresa a excepción del gerente necesitan un reajuste salarial.

- La empresa “Avícola Serrano” no aplica un método para medir el desempeño del personal. Los resultados obtenidos en el desarrollo del objetivo #6 donde se realiza aplicación del método de evaluación del desempeño de escala gráfica, aplicada a los colaboradores de la empresa “Avícola Serrano”, dan como resultado una ubicación en la escala correspondiente a la calificación de buena en los obreros y galponeros, y muy buena a los supervisores y secretaria-contadora no existiendo ninguna calificación sobresaliente.

## **i. RECOMENDACIONES**

Luego de establecer las correspondientes conclusiones en base al trabajo investigativo realizado en la empresa “Avícola Serrano” se presentan las siguientes recomendaciones, las cuales van dirigidas al Lic. Manuel Serrano Granda gerente de la misma, recomendaciones que se sugiere su aplicación y uso a fin de mejorar la gestión del talento humano en un corto plazo.

- Con el objetivo de hacer conocer las jerarquías existen dentro de la empresa se recomienda socializar y poner en práctica los organigramas propuestos en el presente trabajo investigativo ya que el mismo ha sido elaborado en base a la realidad actual de la empresa.
- Se recomienda la socialización y la aplicación del manual de funciones propuesto en la presente investigación en el cual se da a conocer las funciones, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para cada de los puestos de trabajo.
- En lo referente al proceso de reclutamiento y selección del personal, se recomienda la revisión y posterior aplicación de los diferentes formatos que han sido propuestos en cada una de las fases de este proceso los cuales contemplan los lineamientos técnicos que la administración determina para estos casos.
- Para la contratación del personal se recomienda el uso de dos tipos de contrato adicionales al contrato a tiempo fijo, los cuales son a prueba y tiempo indefinido ya que esto les permitirá tener una mejor relación contractual con cada uno de sus colaboradores.
- Se recomienda el uso del manual de bienvenida propuesto, en los resultados del presente trabajo, a fin de que se le dé a conocer a los

nuevos colaboradores la información necesaria para que su adaptación a la misma sea rápida y efectiva.

- Con el objetivo de incrementar los conocimientos y motivar a los colaboradores de la empresa “Avícola Serrano” se recomienda la aplicación de los planes de capacitación y motivación propuestos, los mismos que han sido elaborados de acuerdo a las necesidades del personal.
- En cuanto al ajuste salarial, se aplicó el método de valoración por puntos donde se recomienda el ajuste salarial a todos los colaboradores a excepción del gerente, por lo tanto se sugiere el análisis de dichos resultados y realizar los correspondientes ajustes salariales en un corto plazo.
- Se recomienda la aplicación de la evaluación del desempeño por lo menos una vez al año, ya que esto permitirá conocer cuál es el nivel del desempeño de cada colaborador y tomar decisiones en base a los mismos.

## j. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- CHIAVENATO, Idalberto, **Administración del Proceso Administrativo**, 3<sup>ra</sup> edición, 2000, Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá Colombia. Págs. 209-229.
- WRATHER Willan, DAVIS Heith, **Administración de personal y recursos humanos**. 1<sup>ra</sup> edición, 2002, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia. Pág. 56
- Módulo 3, **“El Proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial”**, Carrera de Administración de Empresas, U.N.L. Págs. 40, 47, 135,136, 104,107
- Módulo 7, **“La gestión del Talento Humano”, Carrera de Administración de Empresas”**, UNL, Págs. 12, 14,15, 52, 62, 66, 70, 73, 77, 89, 90, 107, 118, 121, 124,117, 153,156.
- Módulo 8, **“Gerencia y los Sistemas de Información”, Carrera de Administración de Empresa**, U.N.L. págs. 2,9.

### WEB - GRAFÍA

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Diagn%C3%B3stico>
- <http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

- <http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>
- <http://www.manualdebienvenida.es/manual-de-acogida/manual-acogida.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml>
- [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3819:el-contrato-de-trabajo&catid=56:derecho-laboral&Itemid=420](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3819:el-contrato-de-trabajo&catid=56:derecho-laboral&Itemid=420)
- [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_tipos\\_de\\_contratos.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_tipos_de_contratos.pdf)
- <http://www.mitecnologico.com/Main/InduccionEmpresa>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-capacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento.shtml>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/)
- <http://www.slideshare.net/leymila/sistema-de-compensaciones-politicas-salariales>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/)
- <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp)

## **k. Anexos**

### **Anexo #1: Ficha de resumen del proyecto**

#### ✓ **TITULO:**

“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA “AVÍCOLA SERRANO” DE LA CIUDAD DE CATAMAYO.”

#### ✓ **PROBLEMA:**

Carencia de un Diseño Organizacional y de Gestión del Talento Humano que le permita contar con herramientas administrativas para un eficiente manejo del Talento Humano.

#### ✓ **OBJETIVOS**

##### ○ **General**

Desarrollar un Diseño organizacional y Gestión del Talento Humano para la empresa “Avícola Serrano” de la ciudad de Catamayo, mediante la aplicación de técnicas administrativas, con la finalidad de mejorar el desempeño del personal.

##### ○ **Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la realidad actual de la empresa referente diseño organizacional y la gestión del talento humano.
- Diseñar organigramas de tipo estructural, funcional y posicional el cual permita a los colaboradores de la empresa, conocer el grado

de autoridad y responsabilidad que tiene cada uno de ellos dentro de la misma.

- Elaborar un manual de funciones y de bienvenida que permita realizar la descripción, especificación y conocimiento de cada uno de los puestos.
- Diseñar un sistema de admisión y empleo del talento humano con el objeto de integrar a la empresa las mejores personas a la organización.
- Proponer el método de valuación de puestos por puntos con el fin de determinar la compensación salarial de cada puesto.
- Proponer un método de evaluación del desempeño a fin de medir el rendimiento laboral del personal.

## ✓ **METODOLOGÍA**

### ○ **Materiales**

#### **Útiles de oficina**

- Libros
- Copias
- Esferos
- Carpetas,
- Hojas de papel bond

#### **Equipos de oficina**

- Internet

- Computadora
- Disco extraíble
- Impresora

## **MÉTODOS**

- ✓ Método Inductivo
- ✓ Método Deductivo
- ✓ Método Analítico
- ✓ Método Histórico
- ✓ Método Matemático

## **TÉCNICAS**

- ✓ Investigación
- ✓ Observación Directa
- ✓ Entrevista
- ✓ Encuesta

## Anexo #2: Certificación de Apertura



Catamayo, 21 de Marzo del 2012.

Lic. Manuel Serrano Granda GERENTE, a petición verbal de la parte interesada.

### CERTIFICO:

Que El Sr. Jorge Luis Castillo Ortega, portador de cedula de ciudadanía # 1104698830, Se le ha concedido la apertura necesaria para que pueda desarrollar su proyecto de tesis, con el tema "Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano".

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad facultando a la parte interesada hacer uso del presente en lo que estime conveniente.

Atentamente,

  
.....  
Lic. Manuel Serrano Granda  
GERENTE



Catamayo, Barrio San José  
TEL: 2-558-170  
LOJA - ECUADOR

**Anexo#3: Formato de la entrevista realizada al gerente de la empresa  
“Avícola Serrano”**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Como estudiante de la carrera de Administración de Empresas le solicito muy cordialmente se digne a contestar las siguientes preguntas, la cual me permitirá obtener información para realizar mi tesis, sobre el tema “DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AVÍCOLA SERRANO”

**Entrevista dirigida al gerente de la empresa “Avícola Serrano”**

**1) ¿Cuál es el título académico que Ud. Posee?**

.....

**2) ¿Cuál es el sueldo que Ud. actualmente percibe?**

.....

**3) ¿A qué actividades se dedica su Empresa?**

.....

**4) ¿Cómo se inició la Empresa?**

.....

**5) ¿La empresa cuenta con Organigramas?**

.....

**6) ¿Cómo se establece y se da a conocer las jerarquías o responsabilidades que tiene cada uno de sus colaboradores dentro de la empresa?**

.....

**7) ¿Su Empresa cuenta con una Misión, Visión y Objetivos organizacionales establecidos?**

.....

**8) ¿Cómo da a conocer a sus colaboradores las actividades que deben realizar cotidianamente?**

.....

**9) ¿Qué aspectos considera Ud. como fortalezas del personal que labora en la empresa?**

.....

**10) ¿Qué aspectos considera Ud. como debilidades del personal que labora en la empresa?**

.....

**11) ¿Qué aspectos considera Ud. Como amenazas para su personal?**

.....

**12) ¿Qué aspectos considera Ud. como oportunidades para su personal?**

.....

**13) ¿Tiene conocimientos sobre el proceso de reclutamiento de personal?**

.....

**14) ¿Cuenta con un proceso establecido donde se indique cual es el procedimiento para la búsqueda y contratación de personal para la empresa?**

.....

**15) ¿Cuando existe una vacante en la empresa como hace para cubrir la misma?**

.....

**16) ¿La empresa realiza ascensos o traslados de personal para cubrir vacantes que se generan por cualquier motivo dentro de la empresa?**

.....

17) ¿La empresa hace uso de una solicitud empleo para recolectar los datos de los candidatos?

18) ¿Cuál es el proceso que utiliza para la selección de los candidatos a ocupar vacantes existentes?

19) ¿Quién es la persona encargada de realizar las entrevistas de selección?

20) ¿Cuando un candidato proporciona información de sus antecedentes laborales, la empresa acostumbra a corroborar dicha información?

21) ¿La empresa realiza pruebas de idoneidad para la selección del personal?

22) ¿Qué tipos de contratos se utilizan en la empresa?

23) ¿La empresa cuenta con un manual de bienvenida?

24) ¿La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?

25) ¿Cuando una persona ha sido contratada, como se hace para propiciarle información general a cerca de la empresa?

26) ¿Motiva al personal? ¿Cómo lo hace?

27) ¿Ejecuta algún tipo de incentivos financieros o no financieros por el buen desempeño del personal?

28) ¿Alguna vez ha impartido capacitación al personal de la empresa, en que temas y qué tipo de capacitación?

.....

29) ¿Para la asignación de sueldos y salarios para cada uno de los puestos que criterio utiliza?

.....

30) ¿Alguna vez se ha aplicado una valoración de puestos?

.....

31) ¿Cómo mide el desempeño de cada uno de sus colaboradores?

.....

32) ¿Ha aplicado algunas ves un método de evaluación del desempeño para el personal que labora en la empresa?

.....

33) ¿habitualmente con que puestos de trabajo tiene mayo comunicación?

.....

34) ¿Cuantos años de experiencia tiene con respecto al cargo que se encuentra desempeñando?

.....

35) ¿Cuál es su capacidad de iniciativa al momento de aportar ideas y resolver problemas?

.....

36) ¿Cuál es el grado de responsabilidad por personas que Ud. posee dentro de la empresa?

.....

37) ¿En cuánto a maquinaria y equipos es cuidadoso al hacer uso de ellos?

.....

38) ¿Dentro de sus labores cotidianas, Ud. se responsabiliza por el material, productos y dinero con el que labora dentro de su área?

.....

**39) ¿Al momento de realizar sus actividades cotidianas requiere de esfuerzo mental o visual?**

.....

**40) ¿Las actividades que realiza actualmente requieren de esfuerzo físico?**

.....

**41) ¿Cuáles son las condiciones de trabajo en las que Ud. se desempeña?**

.....

**42) ¿Las actividades que Ud. realiza implica estar expuesto algún tipo de riesgo?**

**Anexo #4: Formato de la encuesta dirigida los colaboradores de la empresa “Avícola Serrano”**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Como estudiante de la carrera de Administración de Empresas le solicito muy cordialmente se digne a contestar las siguientes preguntas, la cual me permitirá obtener información para realizar mi tesis, sobre el tema “DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AVÍCOLA SERRANO”

**1. ¿Conoce Ud. la misión, visión y objetivos de la empresa?**

Si ( ) No ( )

**2. ¿Conoce Ud. Algún tipo de organigrama de la empresa?**

Si ( ) No ( )

**3. ¿Cuándo ingresó a trabajar en la empresa cómo se le dio a conocer sus responsabilidades y funciones?**

Lo hizo por su propia iniciativa ( )

Se las comunicaron verbalmente ( )

La empresa le propicio un manual de funciones ( )

**4. ¿Antes de ingresar a laborar en la empresa, cómo se enteró que existía una vacante?**

Por medio de la radio ( )

Se Lo comunico un amigo o familiar ( )

Por medio de la Televisión ( )

- Por medio del Periódico ( )  
Por medio de Estafetas ( )  
Por medio de Hojas volantes ( )  
Por medio del internet ( )

**5. ¿Al momento de ser seleccionado, que procesos le fueron aplicados?**

- Hojas de solicitud de empleo ( )  
Pruebas o test ( )  
Investigación de información ( )  
Entrevistas ( )  
Examen médico ( )

**6. ¿Quién fue el encargado de efectuarle la entrevista?**

- Gerente ( )  
Otro Empleado ( )

**7. ¿Al momento de ser contratado, que tipo de contrato le emplearon?**

- A prueba ( )  
Fijo ( )  
Eventual ( )

**8. ¿Al momento de ingresar a laborar a la empresa recibió algún tipo de información de carácter general de la empresa?**

- Si ( ) No ( )

**9. ¿La información general o específica que recibió al momento de ingresar a laborar en la empresa le sirvió para adaptarse en la misma?**

Si ( )                  No ( )

**10. ¿Conoce Ud. el reglamento interno de trabajo de la empresa?**

Si ( )                  No ( )

**11. ¿Qué tiempo le llevó adaptarse a la empresa?**

Un mes ( )

Dos meses ( )

Tres meses ( )

Más de cuatro meses ( )

Aun no se adapta ( )

**12. ¿Qué tipos de incentivos ha recibido Ud.?**

Económicos ( )

Reconocimientos sociales ( )

Ninguno ( )

**13. ¿Cómo le gustaría ser motivado?**

Reconocimientos ( )

Vacaciones ( )

Viajes ( )

Capacitaciones ( )

Bonos escolares ( )

**14. ¿Ha sido capacitado alguna vez por parte de la empresa?**

Si ( )                  No ( )

**15. ¿Para desarrollarse de una mejor manera en su trabajo, Ud. se auto capacita?**

Si ( )                  No ( )

**16. ¿Sobre qué temas le gustaría ser capacitado por parte de la empresa?**

Programas ( )

Contables ( )

Avicultura ( )

Tributación ( )

Producción y manejo de balanceados ( )

**17 ¿Ha tenido algún reajuste en su sueldo?**

Si ( )                  No ( )

**18. ¿Cuál es su sueldo actual?**

.....

**19. ¿Habitualmente con que puesto de trabajo tiene mayor comunicación?**

.....

**20. ¿Qué grado de instrucción Ud. posee?**

**Grado 1:** Posee instrucción primaria ( )

**Grado 2:** Tiene Aprobado el ciclo básico y más conocimientos de matemáticas, manejo de instrumentos de alguna dificultad más cursos de adiestramiento. ( )

**Grado 3:** Posee Título de bachiller y curso de Adiestramiento ( )

**Grado 4:** Posee título de bachiller técnico, maneja todos los instrumentos que se utilizan en el puesto, mas curso de capacitación específico. ( )

**Grado 5:** Posee título de tecnólogo más curso específico ( )

**Grado 6:** Título académico o de licenciado ( )

**Grado 7:** Título profesional o de postgrado. ( )

**21. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este puesto de trabajo?**

**Grado 1:** Hasta 3 meses ( )

**Grado 2:** De 3 meses a 6 meses ( )

**Grado 3:** De 6 meses a 12 meses ( )

**Grado 4:** De 1 a 2 años ( )

**Grado 5:** De 2 a 3 años ( )

**Grado 6:** De 3 a 4 años ( )

**Grado 7:** Más de 4 años ( )

**22. ¿En el puesto que actualmente se desarrolla cuál es su capacidad de iniciativa al momento de aportar ideas?**

**Grado 1:** Habilidad para ejecutar órdenes de carácter rutinario ( )

**Grado 2:** Resolver problemas medianamente difíciles. ( )

**Grado 3:** Resolver problemas complejos. ( )

**Grado 4:** Resolver problemas constantemente difíciles y de trascendencia ( )

**Grado 5:** Tomar decisiones y proponer procedimientos. ( )

**Grado 6:** Planificar y ordena sus actividades según su importancia. ( )

**Grado 7:** Planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia ( )

**23. ¿Para desarrollarse en este puesto de trabajo se requiere?**

**Grado 1:** Esfuerzo mínimo para realizar sus labores ( )

**Grado 2:** Algún esfuerzo físico para realizar sus labores ( )

**Grado 3:** Algún esfuerzo físico al operar maquinarias automáticas movilizandopesos de 20 a 40 libras. ( )

**Grado 4:** Mediano esfuerzo físico pero conste, al operar máquinas y movilizar pesos de hasta 60 libras. ( )

**Grado 5:** Mediano esfuerzo físico en armar y desarmar objetos máquinas, movilización de pesos de hasta 80 libras. ( )

**Grado 6:** Considerable esfuerzo físico puesto que el trabajo lo realiza en diferentes posiciones movilizandopesos de hasta 100 libras. ( )

**Grado 7:** Gran esfuerzo físico en trabajos de reparación de máquinas y movilización de más de 100 libras. ( )

**24. ¿Las actividades que generalmente realizan requieren de:**

**Grado 1:** Atención mental y/o visual. ( )

**Grado 2:** Atención mediana en parte de la jornada. ( )

**Grado 3:** Atención intensa no sostenida en periodos cortos. ( )

**Grado 4:** Atención intensa y sostenida en periodos cortos. ( )

**Grado 5:** Atención intensa en forma regular . ( )

**Grado 6:** Atención fija y sostenida en parte de la jornada. ( )

**Grado 7:** Atención intensa, constante, y sostenida en la jornada. ( )

**25. ¿Cuál es su responsabilidad por los equipos y maquinaria dotados por la empresa?**

**Grado 1:** La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe. ( )

**Grado 2:** El equipo se puede dañar ocasionalmente. ( )

**Grado 3:** Por su mala utilización es difícil de causar daño a la maquinaria. ( )

**Grado 4:** Fácilmente puede dañarse la maquina por ser delicada. ( )

**Grado 5:** Por el mal mantenimiento es probable que se dañe la máquina y equipo. ( )

**Grado 6:** Puede causar daños en maquinaria o equipo por descuido en la ejecución de los trabajos. ( )

**Grado 7:** El daño de la maquinaria y equipo es falible por cualquier descuido. ( )

**26. ¿Cuál es su responsabilidad por materiales, productos y/o dinero?**

**Grado 1:** No es responsable de ningún tipo de material, dinero o producto ( )

**Grado 2:** El importe del material desperdiciado o perdido, o deteriorado no excederá de \$10 ( )

**Grado 3:** El importe del material desperdiciado o perdido, o deteriorado es mayor a 10 pero no excede a \$40 ( )

**Grado 4:** Su función requiere responsabilidad del material desperdiciado perdido, o deteriorado de hasta \$100 ( )

**Grado 5:** el importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es más de \$100 pero no excede de \$200 ( )

**Grado 6:** El importe del material desperdiciado, perdido u deteriorado es superior a 200 pero inferior de \$ 1000 ( )

**Grado 7:** Su función requiere responsabilidad del material desperdiciado perdido u deteriorado de más de \$ 1000 ( )

**27. ¿Cuál es el grado de responsabilidad por personas, que tiene Ud. dentro de la empresa?**

**Grado 1.-** Responde por su trabajo. ( )

**Grado 2.-** Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos personas. ( )

**Grado 3.-** Dirige y controla el trabajo de hasta seis personas. ( )

- Grado 4.-** Dirige y controla el trabajo de hasta diez personas. ( )
- Grado 5.-** Dirige y controla el trabajo de hasta quince personas. ( )
- Grado 6.-** Controla y supervisa el trabajo de más de quince personas. ( )
- Grado 7.-** Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios. ( )

**28. ¿En qué condiciones de trabajo se desarrolla Ud. dentro de la empresa?**

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

**29. ¿Desarrollarse en su puesto de trabajo implica de algún riesgo?**

- Grado 1.-** La posibilidad que ocurran accidentes de trabajo es muy eventual. ( )
- Grado 2.-** Trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas. ( )
- Grado 3.-** Trabajo que implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal de hasta 3 días. ( )

**Grado 4.-**Expuesto a accidentes que puedan producir molestias con incapacidad temporal de hasta 5 días. ( )

**Grado 5.-** Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días. ( )

**Grado 6.-** Constantemente expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad temporal de hasta 30 días. ( )

**Grado 7.-** Expuestos a accidentes que puedan producir incapacidad permanente e inclusive la muerte. ( )

**30. ¿Alguna vez han evaluado su desempeño laboral por parte de la empresa?**

Si ( ) No ( )

**31. ¿Considera importante que la empresa evalúe constantemente el desempeño del personal?**

Si ( ) No ( )

¿Por qué?.....

**32. ¿Estaría de acuerdo con la aplicación de un método de evaluación de desempeño, para medir su desenvolvimiento en la empresa?**

Si ( ) No ( )

¿Por qué?.....

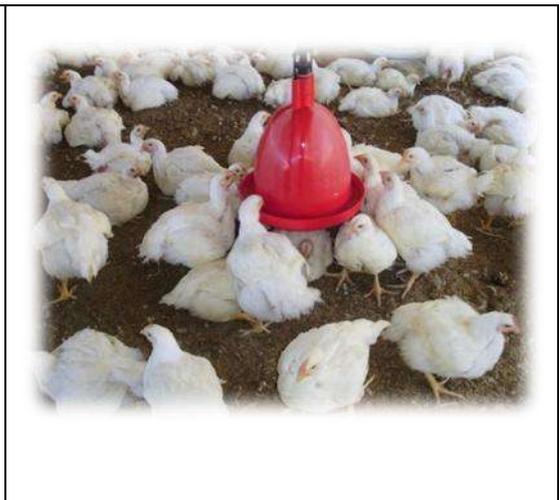
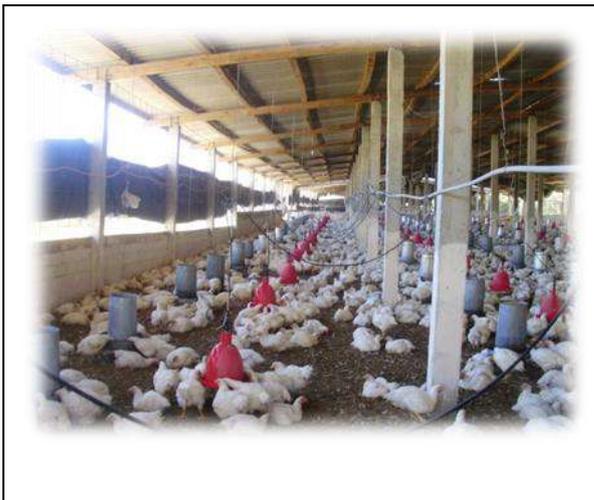
**Anexo #5: Fotografías de “Avícola Serrano”**

✓ Oficinas



✓ Fábrica de Balanceado





Galpones



## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
CARATULA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA .....	iii
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	v
<b>a. TÍTULO .....</b>	<b>1</b>
<b>b. RESUMEN .....</b>	<b>2</b>
<b>c. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>d. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>	<b>9</b>
4.1. Diseño organizacional .....	9
4.1.1. Concepto .....	9
4.1.2. Diagnostico .....	9
4.1.2.1. Diagnóstico Empresarial .....	10
4.1.3. Filosofía empresarial .....	10
4.1.3.1. Misión .....	10
4.1.3.2. Visión .....	10
4.1.4. Niveles jerárquicos .....	10

4.1.5. Organigramas .....	13
4.1.5.1. Importancia .....	13
4.1.5.2. Tipos de Organigramas .....	13
4.1.6. Manuales administrativos .....	14
4.1.6.1. Objetivos .....	14
4.1.6.2. Ventajas de los Manuales Administrativos .....	15
4.1.6.3. Desventajas de los Manuales Administrativos .....	15
4.1.6.4. Tipos de manuales administrativos .....	16
4.1.6.4.1. Manual de funciones .....	16
4.1.6.4.1.1. Importancia .....	16
4.1.6.4.1.2. Ventajas .....	16
4.1.6.4.1.3. Contenido.....	17
4.1.6.4.2. Manual de Bienvenida.....	17
4.1.6.4.2.1. Contenido.....	17
4.2. Gestión del talento humano .....	18
4.2.1. Concepto.....	18
4.2.2. Talento humano .....	18
4.2.3. Procesos de admisión y empleo del talento humano .....	18
4.2.3.1. Reclutamiento del Personal .....	18
4.2.3.1.1. Tipos de Reclutamiento .....	19
4.2.3.2. Selección de personal.....	19
4.2.3.2.1. Técnicas de selección del personal .....	19
4.2.3.3. Contratación del personal .....	21
4.2.3.3.1. Contrato de Trabajo .....	21
4.2.3.3.2. Tipos de contrato .....	21
4.2.3.4. Inducción del personal .....	22
4.2.3.4.1. Objetivos .....	22
4.2.3.4.1.1. Reglamento interno de trabajo.....	22
4.2.3.4.1.2. Contenido .....	22
4.2.3.5. Capacitación del personal.....	23
4.2.3.5.1. Objetivos .....	23
4.2.3.5.2. Motivación del Personal.....	24

4.2.4. Compensación Salarial .....	24
4.2.4.1. Puesto.....	24
4.2.4.2. Análisis de Puestos.....	24
4.2.4.3. Descripción de Puestos .....	25
4.2.4.4. Valoración de puestos.....	25
4.2.4.4.1. Método de evaluación de puestos por puntos.....	25
4.2.4.4.2. Pasos para desarrollar una valuación de puestos por puntos.....	26
4.2.5. Evaluación desempeño.....	27
4.2.5.1. Ventajas .....	27
4.2.5.2. Objetivos .....	28
4.2.5.3. Métodos de la evaluación de desempeño.....	28
4.2.5.3.1. Métodos basados en el desempeño durante el pasado.....	29
4.2.5.3.2. Métodos basados en el desempeño durante el futuro .....	30
<b>e. MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>32</b>
5.1. Materiales .....	32
5.1.1. Útiles de oficina.....	32
5.1.2. Equipos de Oficina .....	32
5.2. Métodos .....	32
5.2.1. Métodos Inductivo .....	32
5.2.2. Método Deductivo .....	33
5.2.3. Método Analítico .....	33
5.2.4. Método Histórico.....	33
5.2.5. Método Matemático .....	33
5.3. Técnicas .....	34
5.3.1. Observación Directa .....	34
5.3.2. Entrevista .....	34
5.3.3. Encuesta.....	34
5.4. Población a Investigar.....	34
<b>f. RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
6.1. Entrevista dirigida al gerente de la empresa “Avícola Serrano” .....	36

6.2. Encuesta dirigida a empleados de la empresa “Avícola Serrano”.....	45
<b>g. DISCUSIÓN</b> .....	<b>77</b>
7.1. Objetivo #1: Diagnostico situacional .....	77
7.2. Objetivo #2: Elaboración de organigramas .....	83
7.3. Objetivo #3: Elaboración de Manuales Administrativos .....	87
7.3.1. Manual de Funciones.....	87
7.3.2. Manual de Bienvenida .....	88
7.4. Objetivo #4 Sistema de Admisión .....	89
7.4.1. Reclutamiento del personal.....	89
7.4.1.1. Reclutamiento interno de personal .....	89
7.4.1.2. Reclutamiento externo .....	91
7.4.1.2.1. Proceso de Reclutamiento Externo.....	91
7.4.2. Selección del personal.....	98
7.4.2.1. Proceso de Selección del Personal .....	98
7.4.2.1.1. Hoja de solicitud de empleo .....	98
7.4.2.1.1.1. Formato de recepción de solicitudes de empleo.....	100
7.4.2.1.2. Entrevista de selección .....	101
7.4.2.1.3. Pruebas de idoneidad para los puestos de la empresa avícola cerrano .....	105
7.4.2.1.4. Test para los puestos de la empresa avícola cerrano.....	111
7.4.2.1.5 Verificación de datos y referencias .....	115
7.4.2.1.6. Examen médico .....	119
7.4.2.1.7. Formato de Resultados.....	121
7.4.2.1.8. Agradecimiento de Candidatos no seleccionados .....	121
7.4.3. Contratación de personal.....	122
7.4.4. Inducción del personal .....	128
7.4.5. Capacitación del personal.....	148
7.4.6. Motivación del personal .....	152
7.5. Objetivo #5: Valuación de puestos por puntos.....	155
7.6. OBJETIVO #6: evaluación del desempeño.....	174
<b>h. CONCLUSIONES</b> .....	<b>185</b>
<b>I. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>187</b>

<b>j. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>189</b>
<b>k. ANEXOS.....</b>	<b>191</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>211</b>